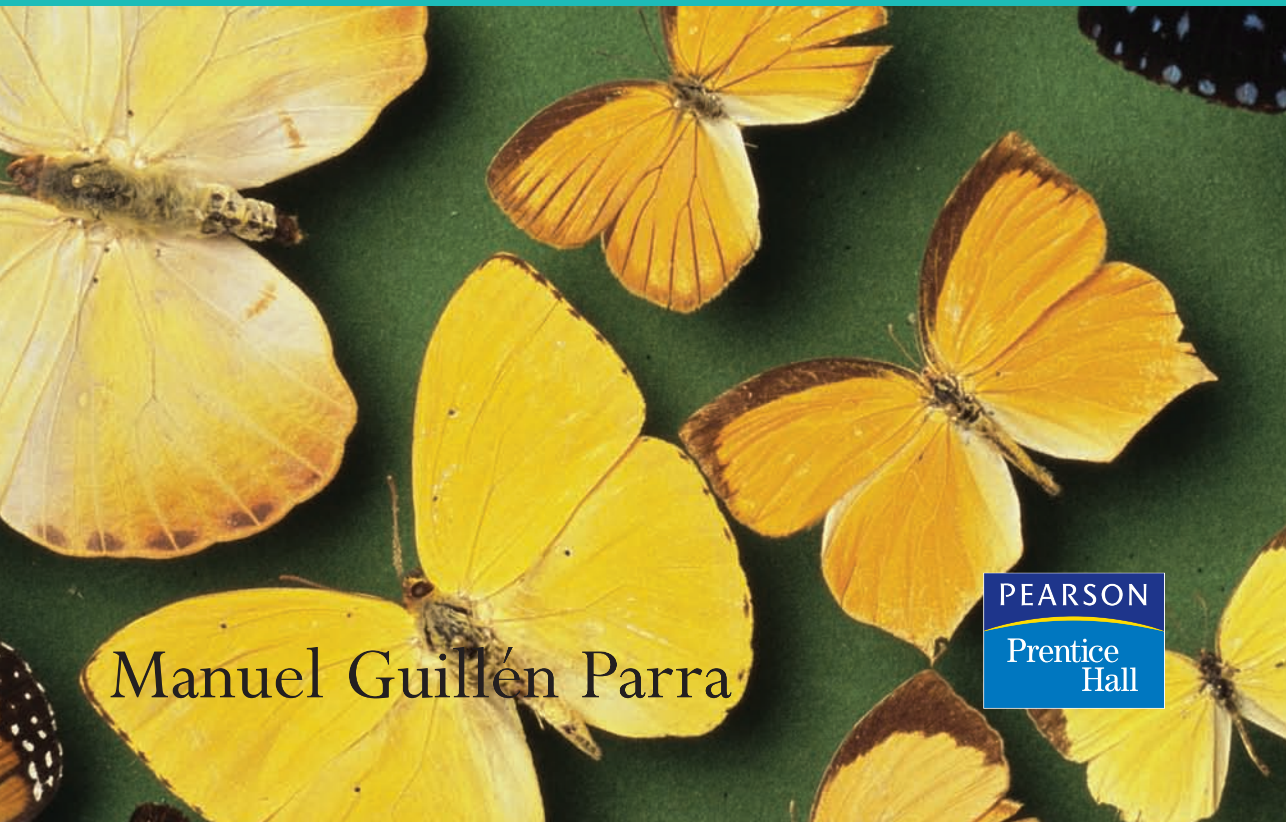


Ética en las organizaciones

Construyendo confianza

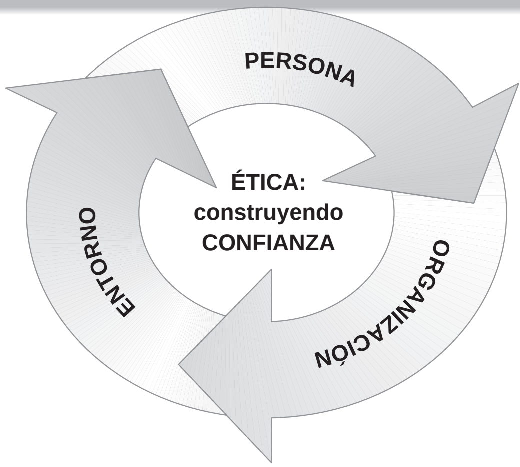


Manuel Guillén Parra

PEARSON
Prentice Hall

Ética en las organizaciones

Círculo de la racionalidad ética



Ética en las organizaciones

Construyendo confianza

Manuel Guillén

Profesor titular de Organización de Empresas

Universidad de Valencia

PEARSON
Prentice Hall

Madrid • México • Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Lima • Montevideo
San Juan • San José • Santiago • São Paulo • White Plains

Datos de catalogación bibliográfica

Manuel Guillén Parra
Ética en las organizaciones. Construyendo confianza

PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2006

ISBN-10: 84-205-4622-4
ISBN-13: 97-84-205-4622-3
MATERIA: Ética 17

Formato 170 × 240 mm Páginas: 384

Manuel Guillén Parra
Ética en las organizaciones. Construyendo confianza

ISBN-10: 84-205-4622-4
ISBN-13: 84-205-4622-3
Depósito Legal: M. 27.358-2006
Última reimpresión: 2006

Equipo editorial:
Editor: Juan Luis Posadas
Técnico editorial: Elena Bazaco
Equipo de producción:
Director: José Antonio Clares
Técnico: José Antonio Hernán
Diseño de cubierta: Equipo de diseño de Pearson Educación, S.A.
Composición: COPIBOOK, S.L.

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

A mi madre, por tantas cosas...

Contenidos

Figuras

Recopilación de citas de pensamiento aparecidas en el libro

La mayor parte de estas citas vienen recogidas en el texto de Villapalos, G. y López-Quintás, A.: *El libro de los valores*. Ed. Planeta. Madrid. 1996.

Prólogo

La edición de un libro sobre ética en las organizaciones es una buena noticia. Lo es, en primer lugar, y por obvio que pueda parecer, por el simple hecho de aflorar la interrelación existente entre ética y organización. No es ningún secreto que, durante muchos años, la ética ha sido la gran olvidada en las teorías de la organización y, todavía hoy, sigue siéndolo en muchas teorías y enfoques ampliamente difundidos en dirección de empresas. Algunas de esas teorías, como la teoría de la agencia, han sido fuertemente criticadas por entender que destruyen la dirección como tarea personal y responsable[1].

Peter Drucker afirma con acierto que la dirección o *management* «es lo que tradicionalmente se suele llamar un *arte liberal. Liberal* porque trata con los fundamentos del conocimiento, del auto-conocimiento, de la sabiduría y del liderazgo; arte porque es una aplicación práctica»[2]. Esto implica dirigir adoptando una actitud reflexiva, sin aceptar a ciegas una teoría en boga, que tiene sus propias hipótesis de partida, ni seguir la última moda en materia de dirección. Implica también considerar la dimensión ética de la acción y las responsabilidades correspondientes. Sin embargo, desde hace varias décadas, las ciencias sociales han ocupado un lugar cada vez más notorio en la educación de directivos en no pocas escuelas y estudios universitarios dedicados a la empresa y a los negocios, y cierto determinismo ha ido invadiendo el quehacer del directivo.

No cabe duda de que las ciencias sociales tienen mucho que aportar al arte de la dirección, pero han de utilizarse con cautela. Por su naturaleza, las ciencias sociales son empíricas y des-

[1] Véase: L. Donaldson, 2002, «Damned by Our Own Theories: Contradictions Between Theories and Management Education», *Academy of Management Learning & Education*, 1 (1), 96-105. También: Ghoshal S., 2005, «Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices», *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), 75-91.

[2] P. Drucker, 1990, *The New Realities*, London: Mandarin (anteriormente publicado por Heinemann, Londres, 1989), pág. 223.

criptivas. Sin embargo, con bastante frecuencia, en lugar de describir lo que ocurre y tratar de prevenir lo que puede ocurrir si se dan determinados supuestos, se presentan indicando al directivo «lo que debe hacer» para conseguir los mejores resultados, a saber: ajustarse a la teoría propuesta. Se da entonces la paradoja de que, siendo teorías descriptivas, se hacen normativas. De este modo, apenas hay lugar para la ética.

Pienso que esta obra va a contribuir a que los directivos y quienes se preparan para serlo, o trabajar en las organizaciones, adquieran una formación más amplia y profunda, porque omitir la ética al dirigir organizaciones es eludir una parte importante de la realidad. La ética parte de la condición humana y está presente en toda acción verdaderamente humana, deliberada y libre.

Cuando se omite la ética como norma de conducta, su lugar lo ocupa la búsqueda de intereses económicos o de poder, que se convierten en criterio supremo de la acción. Y esto, no pocas veces, lleva a lamentables daños para personas y aun para la entera sociedad. Se puede argumentar que el propio interés es un gran incentivo para la actividad económica, y es verdad. Pero, en cambio, no es aceptable presentar el propio interés (*self-interest*) como la *única* motivación humana y excluir toda ética de la actividad empresarial y económica.

Para discutir la importancia y hasta la exclusividad del propio interés en la actividad económica –con la consiguiente exclusión de la ética– suele citarse un conocido texto de Adam Smith:

> «No de la benevolencia del carnicero, del vinatero, del panadero, sino de sus miras al interés propio es de quien esperamos y debemos esperar nuestro alimento. No imploramos su humanidad, sino acudimos a su amor propio; nunca le hablamos de nuestras necesidades sino de sus ventajas. Sólo el mendigo confía toda su subsistencia principalmente a la benevolencia y compasión de sus conciudadanos»[3].

Amartya Sen, Premio Nobel de Economía, ha señalado su disconformidad con que Smith pensara que las operaciones económicas y las actividades empresariales consistieran únicamente en intercambios. Una empresa es mucho más que un negocio, requiere organización y cooperación.

Sen tampoco está de acuerdo en que el padre de la economía moderna estimara que los intercambios fueran siempre buenos. Smith, que fue profesor de filosofía moral, no diría que los intercambios son buenos si los empresarios venden sus productos tratando de defraudar a los clientes; o si éstos intentan estafar a los vendedores[4].

En realidad, en el planteamiento de Adam Smith se incluye la necesidad de que las transacciones incluyan deberes de justicia como el cumplimiento de los contratos, el respeto al derecho de propiedad y la eliminación de fraudes. Reconoce también que la eficiencia del mercado, en parte, se apoya en la transparencia, la ausencia de corrupción y en evitar toda manipulación.

Desde la perspectiva del agente, Smith pensaba que la virtud más elevada en la vida humana es la benevolencia y no la búsqueda del propio interés, como se comprueba fácilmente al leer su Teoría de los sentimientos morales[5]. Allí señala también que «la humanidad,

---

[3] A. Smith, 1996/1776, *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones,* Valladolid: Junta de Castilla y León, Consejería de Educación y Cultura, Lib. I, Cap. II, pág. 23.
[4] A. Sen, 1993, «Does Business Ethics Make Economic Sense?», Business Ethics Quarterly, 3 (1), 45-54.
[5] A. Smith, 1976/1790, edición revisada, *The Theory of the Moral Sentiments*, Oxford: Clarendon Press.

la justicia, la generosidad y el espíritu público (hoy seguramente diríamos solidaridad) son las cualidades más útiles a otros»[6].

La búsqueda del interés es simplemente una motivación para llevar a cabo intercambios comerciales. Aparte de las ganancias, el carnicero, el vinatero y el panadero pueden tener otras motivaciones para vender, aunque no aparezcan de forma tan explícita. Es muy posible que les guste su profesión y que se dediquen a este trabajo porque les satisface. Además, pueden percibir que, al vender, prestan un servicio a los compradores y contribuyen al buen funcionamiento de la sociedad.

Esto último se ve mejor exponiéndolo en términos negativos. Consideremos al carnicero del texto de Adam Smith: ¿Estaría dispuesto a vender carne si conociera que no está en buen estado y que podría causar un daño al usuario? Se dirá que no hacerlo es también «propio interés», ya que si la vendiera, podría volverse contra sí mismo porque perdería al cliente o incluso podría ser denunciado. De acuerdo, pero, ¿y si el riesgo de que esto ocurra es pequeño, por ser el único carnicero del pueblo o por ser difícil de detectar el origen del daño ocasionado? Estamos ante una cuestión ética que puede resolverse de diversos modos, pero, en todo caso, está ahí, en la venta. Un carnicero honrado no vendería esta carne. En cambio, si la carne está en buen estado, ciertamente la venderá para ganar dinero, pero, al mismo tiempo, será consciente de que está contribuyendo a satisfacer una necesidad humana, real y legítima, aunque no lo piense en cada caso particular. Quizá sin percibirlo está contribuyendo también al bien común de la sociedad. Parece claro que la dimensión ética es parte de vender.

Este libro es una buena noticia, en segundo lugar, por el enfoque adoptado, tanto por la concepción de la ética en la que se ha basado, como por explicitar la relación existente entre comportamiento ético y generación de confianza. El autor deja claro que la ética contiene normas, pero se refiere, ante todo, al bien de las personas. Eso hace imprescindible adoptar una visión completa de la ética, que incluya normas, bienes humanos y virtudes. Aunque hay autores respetables que plantean la ética empresarial en términos minimalistas, no se comprende por qué las empresas que se afanan en buscar la excelencia en calidad del producto, en innovación, en ventajas competitivas, y en tantas cosas más, no deban buscar también la excelencia humana en su cultura organizacional y en su gente. Eso es, además, clave para la creación de capital social[7].

Desde hace años, me gusta definir la ética como la «orientación para la excelencia humana». El autor del libro comparte plenamente esta perspectiva, en contraste con otros enfoques más estrechos del concepto de ética. Es alentador que muchos directivos de empresa sintonicen también con esta visión, aunque sin olvidar que la excelencia es un objetivo-tendencia; es gradual y, por tanto, suele pasar por muchos pequeños logros.

Por último, me parece que la presente edición es una buena noticia por cumplir un conjunto de requisitos muy convenientes para servir como manual de estudiantes universitarios y como texto introductorio de quienes quieran adentrarse en el apasionante campo de la ética en las organizaciones. El texto es fácilmente comprensible, con un enfoque práctico y actual y considera una perspectiva, a la vez, global y local, como corresponde a la situación de muchas empresas de nuestro tiempo.

---

[6] *Ibídem*, pág. 169.
[7] D. Melé, 2003, «Organizational Humanizing Cultures: Can they create Social Capital?», *Journal of Business Ethics* 45(1), 3-14.

Los capítulos están bien estructurados, con abundantes esquemas, cuadros y figuras. La historia previa a cada uno introduce el tema de un modo ameno y motivador, al tiempo que se completan con «casos de cine», ejercicios para trabajar en equipo, textos clásicos y lecturas de ampliación.

Domènec Melé
Director del Departamento de Ética Empresarial. IESE Business School,
Universidad de Navarra
Barcelona, 14 de junio de 2005

A quién se dirige este libro

> ***La única educación eterna es ésta: estar lo bastante seguro de una cosa como para decírsela a un niño.***
> G. K. Chesterton

El libro *Ética en las organizaciones* nace con vocación de manual universitario de fundamentos y se dirige, inicialmente, a todos aquellos estudiantes de cursos de ética aplicada en licenciaturas, diplomaturas, masters o seminarios de Ética empresarial, Ética profesional, Deontología, etc.

No obstante, por su marcado carácter práctico y por ser un texto de introducción, podría constituir un valioso recurso para aquellos profesionales del mundo de las organizaciones que consideren importante entender los dinamismos de la generación o destrucción de confianza en la organización. En la mayoría de los textos sobre comportamiento en las organizaciones, especialmente en los de lengua castellana, esta dimensión ha recibido muy poca atención. Quienes decidan estudiar esta obra encontrarán criterios de racionalidad práctica para mejorar sus organizaciones.

Características del texto

Estilo de redacción sencillo. Siempre que ha sido posible, se ha procurado utilizar un estilo claro y comprensible, de modo que la lectura se haga ágil y amena. Además, para facilitar la localización de conceptos e ideas clave, se utiliza el formato de texto en negrita cuando se define un término o se incorpora una idea que aparece desarrollada a continuación. El efecto de este *modus operandi* se puede apreciar en este mismo epígrafe.

Carácter práctico. En todos los epígrafes del libro se incorporan ejemplos prácticos para facilitar la comprensión de lo explicado. Así, el objetivo final del texto es proporcionar criterio para la toma de decisiones, herramientas y conceptos útiles. Sin dejar de ser riguroso, por tratarse de un manual de introducción, se incluyen casos reales para la reflexión, además, en cada capítulo se presenta un caso de ética organizacional que ha sido llevado al cine, de modo que puede realizarse su análisis siguiendo el método del caso, pero con las ventajas que aporta la historia narrada en la pantalla.

Contenidos actuales. Para la redacción del manual se han revisado la mayor parte de los textos que tratan de un modo u otro sobre ética organizacional. Se incorporan en esta obra todas las aportaciones que se han considerado necesarias. Sin embargo, por su carácter de manual básico, cuando se ha estimado conveniente se han empleado fuentes originales y referencias clásicas.

Enfoque multidisciplinar o integral. Aunque se trata de un texto de ética aplicada al ámbito de las organizaciones, su redacción se ha realizado en paralelo a los contenidos de otros manuales de comportamiento humano en las organizaciones. Entre otras razones, como se verá más adelante, hay un motivo fundamental por el que se siguen los modos de hacer propios del resto de manuales de organización. Este motivo es el hecho de *que la ética es una dimensión del comportamiento humano que no se puede separar de otros aspectos que se dan en ese mismo comportamiento*. Si cada acción humana se produce en un lugar y en un momento concreto, aunque sea posible juzgar por separado sus aspectos económicos,

políticos, psicológicos, sociológicos o éticos, la acción es única. El juicio ético es distinto del económico, pero la decisión final es siempre una. El enfoque multidisciplinar propio también de los manuales de organización, aunque complejo, es necesario si se quiere ser riguroso en la exposición.

Enfoque global. Tanto el concepto de ética como el de organización con los que se trabaja en el libro son de aplicación universal. Se ha procurado buscar ejemplos y casos propios de organizaciones de todo tipo, de modo que puedan ser aplicados en contextos internacionales. El enfoque es por tanto consistente con estudios de carácter multicultural, y puede ser de gran interés aplicarlo en estos contextos.

Estructura en tres niveles. El libro se desarrolla en tres planos de análisis, como se explica en la introducción. La primera parte del texto se centra en las implicaciones éticas en el nivel individual o micro, a continuación el análisis de los aspectos éticos del comportamiento del grupo humano que constituye la organización, que suele ser denominado nivel meso, para terminar estudiando los aspectos éticos en el nivel macro, o aspectos de la actuación de la organización, y sus responsabilidades, como un todo hacia fuera.

Enfoque de ética práctico, realista y maximalista. La dimensión ética puede ser expuesta desde diversos enfoques teóricos, como se verá con detalle en el apéndice del libro. El enfoque seguido aquí es fundamentalmente práctico, realista y maximalista. Dicho de otro modo, la ética es considerada desde la perspectiva de la excelencia humana y organizacional. Actuar siguiendo criterios éticos constituye una de las claves para la construcción de la confianza en la organización y la excelencia personal y organizativa. Este enfoque, por ser realista, no renuncia a considerar los límites éticos del comportamiento, ni el análisis de los casos complejos que requieren de criterios claros, todo lo contrario, el objetivo del libro es aportar criterios tanto teóricos como prácticos que contribuyan no sólo a resolver dilemas éticos, sino al desarrollo humano pleno en el seno de las organizaciones.

Agradecimientos

Hace algo más de diez años, dos personas excepcionales, cambiaron el rumbo de mi carrera profesional. Fueron capaces de despertar en el autor de este libro la ilusión por la investigación y la docencia. El entonces Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Valencia, Dr. Juan José Renau Piqueras, que no está ya entre nosotros, y el Dr. Domènec Melé, Director del Departamento de Ética Empresarial del IESE, en Barcelona, se convirtieron en los directores de una tesis doctoral que se adentraba en un mundo por explorar: la ética en la dirección de empresas. Entenderá el lector que comience mis agradecimientos nombrando a las dos personas que pusieron en mí esta confianza, y a las que debo tantas horas de dedicación.

La idea de este libro surgió hace dos años, en la cena de un congreso internacional. Cinco profesores con los que aquel día compartía mesa han hecho posible que el proyecto se haya hecho realidad: Carlos M. Moreno, de la Universidad Ramón Llull; Joan Fontrodona, del IESE, Universidad de Navarra; José Ignacio Vélaz, de la Universidad Internacional de Cataluña; Ginés S. Marco, de la Universidad Católica de Valencia y Tomás F. González, de la Universidad de Valencia. A los cinco les agradezco las innumerables horas que han dedicado a leer mis borradores, su paciencia para corregirme y, sobre todo, su continuo estímulo para que no cejara en el empeño.

Hay dos personas más que han sido las impulsoras de este libro y a las que no puedo dejar de mencionar. Jorge Martín, responsable comercial del grupo Pearson en Valencia, supo ver en el proyecto inicial (un índice de una página, que nació en una servilleta) lo que un año después se ha convertido en un libro. Debo agradecer su confianza, pero sobre todo, haberle conocido como profesional, y el tenerle hoy entre mis amigos. Él me presentó a Juan Luis Posadas, Editor de la División Universitaria de Pearson, que apoyó el proyecto desde que tuvo noticia de él. Sin su empeño y su tesón no estaría escribiendo todavía hoy.

El lector podrá decidir si sigue adelante con estas líneas de agradecimiento. Por si se cansa, diré que la mayor parte de las personas que aparecen a continuación han tenido la

valentía y la generosidad de enfrentarse a la lectura de cada uno de los capítulos, en lo que ha terminado siendo una «entrega por fascículos». Ninguno de ellos es culpable de los errores que cometo en la redacción, pero si encuentran conceptos, ideas, ejemplos o gráficos que les puedan parecer sugerentes, o les ayuden a entender mejor cómo llegar a crear organizaciones más humanas, no duden en pensar que quienes revisaron los originales tienen mucho que ver en el resultado final.

Entre estas personas a las que quedo enormemente agradecido, por su tiempo y su esfuerzo, están empresarios y directivos de reconocido prestigio en Valencia: Rafael Juan, Antonio Debón, Benjamín Maceda y José Luis Macicior. Jóvenes profesionales a los que conocí como estudiantes: Luis Pérez, Alfonso Clavijo y José Vicente Caballero. Estudiantes del doctorado que han estado dispuestos a seguir escuchando más de lo mismo: Alberto Álvarez y Alexis Bañón. Alumnos de primer curso de licenciatura que se han atrevido a leer sobre un tema tan poco usual en esta facultad: Víctor Chisbert y Cristian Vicient. Mis colegas de Departamento, que son además profesionales del mundo de la empresa: Álvaro Tomás y José Francisco Soriano.

A estos nombres tendría que sumar los de José Ángel Agejas, de la Universidad Francisco de Vitoria; Alfonso Méndiz, de la Universidad de Málaga e Ignacio Bel, del IESE en Madrid: Pedro López, biólogo, escritor y gran amigo y don Eduardo Peláez, físico y buen filósofo, que tras leer algunos capítulos concretos del texto, no han dejado de animarme con sus comentarios, correos y llamadas.

En realidad son muchísimas las personas que han hecho posible este libro, dándome ideas acerca de lecturas, películas de cine, posibles casos… Lamento no poder nombrar a todo el mundo aquí, pues no seguirían leyendo. Si a estas alturas alguien me preguntara si ha valido la pena el esfuerzo, le contestaría que sí. Este libro ha permitido que haya ganado en amistad con todas las personas que me han ayudado. Sólo por eso, ha merecido la pena el reto.

Mis alumnos del grupo A, de primer curso de Administración y Dirección de Empresas, y los del grupo internacional, tendrán que perdonar un año académico en el que no he podido atenderles tan bien como me hubiera gustado.

Por último, y quizá por ser lo más importante, quiero referirme a mi padre y hermanos que saben bien que les he tenido que robar un tiempo que todavía les debo, sin hablar de la paciencia y el cariño con el que han sabido llevarlo en mi casa. Doy gracias a Dios por tantas cosas buenas.

PRIMERA PARTE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1

Ética en el mundo de las organizaciones

> ***Sé padre de las virtudes y padrastro de los vicios. No seas siempre riguroso, ni siempre blando, y escoge el medio entre estos dos extremos; que en esto está el punto de la discreción.***
>
> Miguel de Cervantes

1.1. Qué se entiende por «ética». Unas cuantas aclaraciones

No resulta extraño subir al ascensor por la mañana y oír frases del estilo de: «lo que nos han hecho ha sido un *engaño*, no nos habían avisado»; «es una *injusticia* que no se nos recompense por esto»; «es una *canallada* plantear un despido de ese modo». En todas las organizaciones se escuchan a diario comentarios y juicios acerca de sus miembros, lo que pone de manifiesto que todos realizamos valoraciones éticas sobre comportamientos humanos. En este sentido, la dimensión ética es un dato de experiencia común. Y esto ocurre tanto en la universidad, como en el hospital, el despacho de abogados, la jefatura de policía o cualquier empresa mercantil.

El término ética procede precisamente de la voz griega *«ethos»*, que significa uso o costumbre. Aquí se utilizará indistintamente como sinónimo de moral, cuyo origen es el término latino *«mos-moris»*, algo perteneciente al carácter de la persona, o modo acostumbrado de obrar, acción o costumbre.

¿Quién no aprecia como un detalle de humildad que su jefe reconozca que se ha equivocado y, si es necesario, rectifique? Cuando emitimos un juicio ético sobre un comportamiento valoramos la bondad o maldad de una «acción». En otras ocasiones, lo que juzgamos es a la «persona» que realiza este tipo de acciones y hablamos de «sinvergüenza» para calificar a alguien que actúa de mala fe, de «trepa» para calificar al que busca subir a costa de pisar a los demás, o de «bellísima persona» para expresar la calidad humana de alguien.

En este sentido, la ética hace referencia a la calidad humana de las personas y de sus acciones o como lo entendieron los clásicos, a su excelencia. En una primera aproximación al concepto, cabe decir que un comportamiento se califica como ético precisamente cuando contribuye al desarrollo de las cualidades propias del ser humano o, lo que es lo mismo, cuando hace al individuo mejor persona, cuando su calidad humana crece.

Actuar bien supone actuar de modo que la acción realizada edifique al individuo como persona. Por eso, **el bien, en sentido ético,** es aquello que contribuye a la perfección de la persona como tal, al desarrollo de su dimensión propiamente humana. Una persona que habitualmente dice la verdad, se hace mejor persona y, por ello, alguien en quien se puede confiar de modo habitual. El mal, en sentido ético, es aquello que deshumaniza. El que miente habitualmente pierde ante los demás la legitimidad de sus afirmaciones. La persona es beneficiaria o víctima de su propio actuar, ya que actuando se hace a sí misma. A nadie le gusta ser engañado, pues se siente rebajado, o tratado con menor dignidad de la que en justicia es merecedor.

Desde esta primera aproximación intuitiva a lo que es la ética, se entiende que la mayor parte de tradiciones filosóficas y religiosas establezcan como una norma básica o **«regla de oro ética»**: haz con los demás lo que quisieras que hicieran contigo. Este principio ético también suele ser enunciado en su forma contraria: «no hagas a otros lo que no te gustaría que hicieran contigo». En definitiva, toda persona reclama ser tratada como persona, pide a los demás «que se pongan en su lugar» (lo que hoy se denomina empatía).

Como es lógico, la «regla de oro» constituye un criterio ético cuya racionalidad es distinta a la económica o a la política y se basa, precisamente, en la realidad de que todos los seres humanos, por el hecho de serlo, quieren ser tratados como tales. En la regla de oro subyace un principio de igualdad, del que todo ser humano es digno merecedor.

Por lo que se ha dicho, la ética se caracteriza por ser a la vez un saber teórico y un saber práctico. No se reduce a un conocimiento acerca de lo que está bien o mal, sino que es *un saber para*, *y un saber desde*; esto es, un conocimiento para el gobierno o la dirección de las propias acciones, que ayuda a la persona a decidir cómo debe actuar para desarrollarse en plenitud, algo que todo el mundo busca y que, desde la antigüedad clásica, se ha llamado «felicidad».

Quien actúa con justicia de modo habitual, es persona justa, algo que además de generar confianza en el propio obrar y satisfacción personal, supone el reconocimiento como tal. La persona justa es conocida por sus obras y por ello digna de confianza. La confianza surge, entre otros motivos, como resultado de la calidad ética del comportamiento del individuo. De la repetición de actos propios de una virtud como la justicia, se llega a ser persona justa como ya explicara Aristóteles.

En el campo de la ética, la excelencia humana y la virtud se convierten en sinónimos. Ser una persona excelente es sinónimo de ser persona honesta, íntegra, transparente, virtuosa... El comportamiento humano es entendido, desde la ética, como una tarea de construcción personal, de desarrollo creativo de una vida armónica con uno mismo y con el entorno, de la búsqueda de la excelencia, de la mejora continua, que requiere un renovado esfuerzo.

Ese esfuerzo para la mejora continua, constituye un proceso de aprendizaje que se da en todo ser humano desde la más temprana edad y que no termina hasta el final de la vida. Un esfuerzo que es voluntario, puede ser buscado libremente o rehusado, pero que implica en



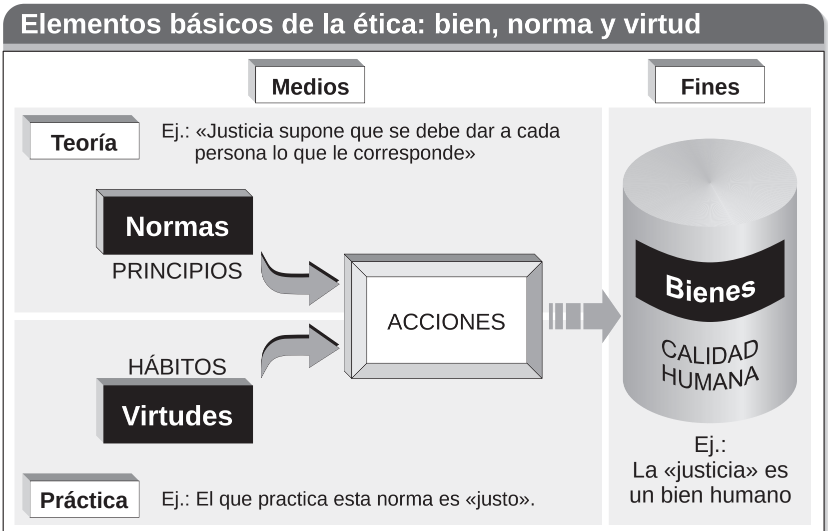
Figura 1.1. ¿Es la ética una tarea pasiva? La mejora humana como tarea esforzada.

todo caso el aprendizaje personal. Un aprendizaje que va transformando a la persona, un proceso que connota la repetición de actos libres, que generan hábitos. Cuando el hábito es positivo, como decir la verdad, actuar con justicia, u obrar con lealtad, hablamos de virtudes éticas, pues éstas son acordes a bienes humanos. Cuando el hábito moral adquirido es negativo se habla de vicios, como lo son el engañar, estafar o el humillar.

En la Figura 1.1, se ha intentado reflejar de modo gráfico (con el símil de la escalera) que la ética es una tarea esforzada por actuar bien. No siempre resulta fácil decir la verdad, actuar con justicia o ser leal. Pueden existir presiones y dificultades, internas o externas, que dificulten obrar bien. Hay expresiones muy gráficas que pueden estar intentando justificar comportamientos que constituyen un obrar mal: «todos lo hacen», «no tenía alternativa», «no le hace mal a nadie», «si no lo hacía yo, otro lo habría hecho», «eso no es mi responsabilidad».

La ética tiene que ver con el obrar diario de la persona, y caben actuaciones que pueden tener una valoración ética en diverso grado: desde hacer el mayor mal hasta hacer el mayor bien posible. Cada persona, libremente, decide con sus acciones y se configura como mejor o peor persona. Una visión maximalista de la ética mira a la excelencia personal, a la actuación que persigue hacer el mayor bien posible, y que no olvida que en ocasiones la mejor actuación será no hacer el mal (Figura 1.1).

Como ha repetido en numerosas ocasiones el reconocido filósofo Julián Marías, la persona cuando actúa forja su propia *biografía personal*. Las elecciones que lleva a cabo un sujeto dejan una impronta en su vida. Cuando la persona se propone actuar de un modo que es conforme a su condición humana, cuando se propone actuar bienéticamente, desarrolla una conducta que no sólo es coherente con la ética, sino que le ayuda a actuar, cada vez más, de ese modo. Y esto porque la virtud, el hábito adquirido en hacer el bien, exige también la actitud de buscar el bien, tanto de uno mismo como de los demás.



Fuente: Elaboración propia, basado en Polo, 1997.

Figura 1.2. ¿Cuáles son los elementos básicos que constituyen ética en la realidad humana?

Como se desprende de lo expuesto, y se intenta reflejar en la Figura 1.2, «bienes», «normas» y «virtudes», son tres dimensiones básicas de la ética y una descripción completa de esta disciplina científica debería incluirlas[1]. En la acción humana se aúnan esas tres dimensiones. El *bien* se presenta como aquello a lo que todos aspiramos (en sus diversas manifestaciones) y para lograrlo descubrimos los modos más o menos correctos, las *normas* de actuación que sirven de guía, como las instrucciones de uso o el mapa de carreteras que ayudan a que se logre llegar al fin propuesto. Pero no basta saber qué es lo bueno, y cómo lograrlo, hay que obrar en la práctica y ahí es donde aparece el concepto de *virtud*.

En la Figura 1.2, se expone esta lógica de modo gráfico. La justicia es un *bien* humano, pues hace mejor persona a quien la posee. Cuando esto es descubierto por la razón, surge la necesidad de buscarla como *norma* de conducta, se descubre la necesidad de actuar dando a cada uno lo que le corresponde, con justicia, sin arbitrariedades. Pero el conocimiento de la norma ética, en cuanto bien para la persona y la sociedad, no se convierte en una realidad hasta que no es puesto en práctica. Sólo cuando se pone en práctica de modo habitual la norma ética de la justicia, se puede hablar de que una persona es justa, que posee esta *virtud*.

Como dirán los clásicos como Sócrates o Aristóteles, quien miente se hace mentiroso, quien es valiente valeroso, quien dice la verdad es persona sincera… La ética constituye una dimensión propia del ser humano, pues en la medida en que éste es racional y libre, se hace responsable de su obrar. Ante esta realidad, se puede «encender la luz» y observar esta dimensión o se puede ignorar, pero las consecuencias de obrar de un modo u otro, conforme a normas éticas o en contra de ellas, son inevitables.

[1] Polo, L.: *Ética. Hacia una visión moderna de los temas clásicos*. Ed. Unión Editorial. Madrid. 1997. Página 193. Para un estudio más profundo sobre el «bien» en sentido ético, y su relación con la «norma» y la «virtud», puede consultarse el tratado de Rodríguez-Luño, A.: *Ética general*. Eunsa. Pamplona. 1991.

Que la ética sea un aspecto integrante del comportamiento humano lleva a plantearse algunas de las cuestiones que dieron lugar al nacimiento de este libro: ¿Conviene considerar explícitamente esta dimensión en el estudio de las organizaciones humanas? ¿Qué razones justifican un tratado sobre ética en las organizaciones? ¿Por qué este libro?

Para dar respuesta a estas preguntas, el primer paso será aclarar lo que no se entiende por ética, al menos en las páginas de este libro. Es decir, se expondrá el contenido del libro y su necesidad partiendo de la aclaración de *qué no es* y *qué es* la ética organizacional, despejando posibles malentendidos y distinguiéndola de otras disciplinas relacionadas con el comportamiento en las organizaciones. A continuación, se analizarán las razones que justifican esta obra y el modo en que se estructura.

1.2. Lo que «no» es la ética en las organizaciones

Para evitar interpretaciones erróneas acerca del contenido de la ética organizacional o ética en el mundo de las organizaciones, conviene dejar claro desde el principio lo que no es esta disciplina.

Ética en las organizaciones *no es, necesariamente, sinónimo de cooperación con instituciones benéficas o realización de obras de solidaridad*. La cooperación puede ser considerada como moralmente buena o meritoria pero, también, podría ser una actuación censurable o reprobable si se estuviera utilizando como tapadera de actividades ilícitas. El simple hecho de llevar a cabo actuaciones de interés social no supone, necesariamente, encontrarse ante una organización ética. Reducir la ética organizacional a este aspecto sería erróneo.

Precisamente una de las cuestiones que debe aclarar el estudio de la ética en las organizaciones es el grado de responsabilidad que la organización tiene hacia su entorno. Dicho de otro modo, si se realizan «obras benéficas» a la vez que se pagan sueldos ínfimos o se contrata a los trabajadores en condiciones precarias, entonces se estaría cometiendo una injusticia en la utilización del capital.

La ética en las organizaciones *tampoco es un sinónimo de contar con un código de ética o de buen gobierno*. Existen ya certificaciones éticas o de buena conducta y numerosas organizaciones las están implantando, es el caso, por ejemplo, de la norma SA8000, creada en 1997 (como se verá en el Capítulo 7). También hay cada vez más organismos que han optado por la autorregulación generando códigos éticos, «credos» o declaraciones de valores. Este tipo de medios pueden perseguir la creación de un clima de confianza en la organización y, como tales, pueden cooperar al desarrollo de la ética en la organización y, por ello, ser muy loables y beneficiosos. No obstante, estos medios podrían ser también un artificio vacío de contenido, cuyo único fin fuera lograr una buena imagen.

Reducir la ética en las organizaciones al desarrollo de códigos de conducta supondría una simplificación no exenta de riesgos. Cuando la ética se limita exclusivamente a códigos, éstos se convierten en armas de doble filo, pues de no ser cumplidos por quienes los crean, generan efectos negativos perversos. Los códigos son medios, pero sólo medios, lo que no quita ningún mérito a este tipo de actuaciones cuando su finalidad es, realmente, ética.

Tampoco la ética en las organizaciones es identificable con actuaciones como la de *pagar salarios más altos que los demás*. Cuando una organización actúa así, puede estar actuando bien

o, por el contrario, puede estar actuando imprudentemente y poniendo en peligro su propio futuro. El pago de salarios será conforme a la ética al menos cuando sea suficiente para una vida digna y, a la vez, equitativo. La ética busca el desarrollo del ser humano en su plenitud, pero conforme a la justicia y con decisiones prudenciales. Quienes gobiernan las organizaciones, como quienes las constituyen, deben ser conscientes de que la supervivencia de las mismas pasa por un uso racional y justo de sus recursos.

Por lo mismo que se ha dicho, si estamos ante una organización empresarial, la ética en las organizaciones *no equivale a la renuncia al logro de los beneficios económicos.* Por su propia finalidad, la empresa tiene derecho a unos beneficios justos. La ética es compatible con la finalidad lucrativa, y no entenderlo así equivaldría a considerar como inmoral cualquier negocio empresarial. Cuestión distinta es el reparto de los beneficios y su finalidad.

Ética no es dar preferencia a las minorías en los procesos de decisión, cuestión que puede convertirse en injusticia. *Ni lo es la discriminación positiva,* si es tan discriminatoria como la negativa. Toda concepción de la ética en las organizaciones que reduzca ésta a aspectos parciales o, en ocasiones, a aspectos de marketing, constituye un artificio cuyas consecuencias son de ordinario destructoras de confianza en la organización. En este sentido, la ética en las organizaciones no puede ser reducida a estrategias o políticas. Cuando se reduce a un aspecto parcial de la realidad organizativa o se «utiliza» como herramienta de imagen, la propia dimensión ética se vuelve contra sí misma. Ésta es, como se verá enseguida, una de las paradojas de la dimensión moral del comportamiento humano.

Si la ética, en términos generales, estudia la conducta humana en cuanto buena o mala, entonces **la ética en las organizaciones** constituye una «ética aplicada» al ámbito organizativo. La ética organizacional es una ética aplicada a una circunstancia particular –la organización–, con sus aspectos específicos. Ésta es la razón por la que este libro se estructurará de modo análogo a los manuales de comportamiento organizativo, pero con un contenido distinto. A continuación, se distingue qué es lo propio de la ética en las organizaciones frente a otros campos cuyo objeto es también el comportamiento humano.

1.3. Ética organizacional y otros campos del saber

Cuando se habla de comportamiento organizativo, los especialistas entienden que estamos ante una disciplina científica que «investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones»[2]. El objeto material de estudio, o aspecto analizado, es el comportamiento humano en la organización, y el objeto formal, o aspecto desde el que se analiza, es la búsqueda de la eficacia.

En el caso de la ética organizacional, el objeto material es también la conducta humana, pero el objeto formal, es el estudio de esa conducta en cuanto buena o mala para el individuo, el grupo y la sociedad. Aspectos que están completamente relacionados, pero cuya racionalidad es distinta. Como ya se ha dicho, **la racionalidad ética** juzga acerca de lo que conviene hacer o no hacer, para la contribución al propio bien y al de la organización, en orden a la

[2] Robins, S.: *Comportamiento Organizacional*. Ed. Prentice-Hall. México. 2004, pág. 8.

mejora de la calidad humana, del desarrollo de las potencialidades de cada uno de los miembros de la organización y de la contribución de ésta al bien común. Un tipo de racionalidad que es complementaria a la económica, pero distinta. Una organización puede ser eficaz o eficiente, y estar contribuyendo a que sus miembros sean mejores personas o, por el contrario, puede estar deshumanizándolas si les exige que actúen mal llevándolas a la necesidad de engañar, de cometer injusticias, etc.

En el mismo sentido, conviene distinguir dos campos del saber que están tremendamente ligados como son la ética y la psicología ya que ambos estudian los actos humanos así como sus facultades, hábitos, sentimientos y tendencias. La ética y la psicología tienen el mismo objeto material, el comportamiento humano. Pero mientras que la segunda analiza las acciones bajo una racionalidad de leyes psicológicas, éstas son distintas a las éticas. Las leyes de la psicología definen, explican y predicen comportamientos sin entrar en su conveniencia ética. Ambas racionalidades no están desvinculadas[3]. La ética presupone y necesita de los conocimientos científicos que la psicología le proporciona, pero su enfoque es distinto. Los trastornos psicológicos afectan, sin duda, a la valoración ética de las acciones humanas, del mismo modo que los dinamismos psíquicos o los estados de ánimo influyen en los comportamientos y en su valoración moral.

Conviene no confundir los objetos formales de una y otra ciencia, pues se correría el riesgo de caer en un posible *emotivismo ético* o un *psicologismo*, si se redujeran los juicios éticos a puros sentimientos o reacciones psíquicas de apreciación, respuestas ante determinados estímulos, etc.

Con la **ética y la sociología** ocurre algo similar a lo expuesto. La ética, en su dimensión social, coincide con la sociología en su objeto material. Sin embargo, mientras que la sociología describe, clasifica y mide los hechos sociales a través de métodos empíricos, ayudando a una mejor comprensión de los mismos, «no es su misión y queda fuera de sus posibilidades metodológicas establecer lo que las personas deben hacer, aunque sí pueda señalar cuáles son la posibilidades de elección presentes y sus respectivas consecuencias»[4].

La sociología, como la psicología, es necesaria y ambas constituyen aspectos complementarios para la ética. Hay muchos valores sociales que pueden estar, más o menos, presentes en determinados lugares y momentos, pero lo que está de moda no es necesariamente lo mejor desde el punto de vista ético. La valoración social y la ética son distintas. Comer con las manos sin usar cubiertos puede ser una cuestión valorada positiva o negativamente en función de la cultura, pero ese juicio no es ético, es sociológico, y conviene no confundir los planos. En cambio, marcharse sin pagar la factura no es sólo una falta de educación o de buenas maneras, es evidente que se trata de un comportamiento inmoral.

La ética y la legalidad, o el derecho positivo, son también dimensiones distintas, aunque en este caso existe entre ellas una relación muy especial. En el ejemplo del restaurante, no pagar una factura supone un robo, lo cual es injusto e ilegal, pero no siempre lo legal es sinónimo de lo ético. Las leyes son fruto de la decisión del legislador y su legitimidad en las sociedades modernas, se sustenta sobre la decisión del libre juego de las mayorías. En el derecho positivo es de esperar que se actúe con justicia ética, cabe considerar que quienes legislan buscan el bien

[3] Rodríguez-Luño, A.: *Ética general*. Eunsa. Pamplona. 1991, pág. 81.
[4] Rodríguez-Luño, A.: *Ética general*. Eunsa. Pamplona. 1991, pág. 90.

común, evitando la discriminación o la injusticia, y ahí es donde ética y derecho positivo se dan la mano. Sin embargo, en la historia de las organizaciones y de las civilizaciones, ha habido y seguirá habiendo ejemplos en los que lo legislado no es ético por atentar contra derechos humanos básicos (la vida humana, la ecología, etc.). Dicho de otro modo, puede haber leyes injustas, y en este caso, el juicio ético es evidentemente distinto al legislativo.

Es, pues, un hecho observable que lo legal y lo moral constituyen aspectos distintos. Conducir por la derecha o por la izquierda es una cuestión legislada cuya dimensión ética es, inicialmente, irrelevante. No obstante, una vez promulgada la ley, los actos contrarios a ésta, pueden ser motivo de injusticias y atropellos éticos. Pero en su origen, ambos juicios de razón son distintos.

Por otra parte, las leyes difícilmente podrán abarcar todos los casos de lo que conviene hacer o no hacer y pretender una sociedad excesivamente regulada no parece una idea deseable. Además, la ley se centra en comportamientos externos, y difícilmente puede juzgar la intención de los sujetos, lo que constituye uno de los elementos esenciales del juicio ético[5].

Para terminar esta breve aclaración acerca de lo que hace distinta a la ética en las organizaciones de otros campos del saber, conviene distinguir entre **ética y teología moral**. Los dos campos del saber analizan, también, el comportamiento humano. Sin embargo, la ética o filosofía moral tiene como fuentes básicas de conocimiento la experiencia y la razón, mientras que el estudio del comportamiento desde la teología, en el caso de las religiones reveladas, cuenta con una tercera fuente de conocimiento que es la fe[6].

La respuesta a la cuestión acerca de Dios tiene profundas implicaciones para la vida del ser humano en todas las culturas, y la práctica totalidad de los grandes pensadores de la ética han tratado esta cuestión. Ya Aristóteles llegó a la conclusión de que la tendencia del ser humano a buscar la felicidad, no es algo que se haya dado a sí mismo, como no se ha podido dar a sí mismo la vida que posee. Este filósofo, como tantos otros, no puede evitar la reflexión acerca del papel del arquitecto, del artífice del ser humano, y su papel en la explicación de su comportamiento.

La existencia de dios es una realidad alcanzable por la razón, de ahí que las relaciones de la persona con Dios sean objeto de estudio de la ética. Aunque en este libro no se profundiza en estas relaciones, la dimensión religiosa del trabajo es un aspecto que comienza a adquirir cada vez mayor interés entre los investigadores de ética en las organizaciones[7].

---

[5] Argandoña, A.: *La Ética en la Empresa*. Instituto de Estudios Económicos. Madrid. 1994, pág. 59.

[6] La teología moral, o estudio del comportamiento humano desde la teología, parte de los mismos «datos», de las mismas evidencias que la ética, a las que añade como fuente de conocimiento el dato de la revelación. El teólogo se fía de su razón y de los datos de experiencia, los mismos elementos con los que cuenta el filósofo, pero el teólogo incorpora en su análisis aquello que entiende que ha sido transmitido como revelación por el mismo Dios. La «fe» significa precisamente eso, «fiarse de», confianza en el testimonio del Creador. En este sentido, fe y ética, no debieran entrar en conflicto, sino en diálogo.
En aquellas religiones que poseen un credo, un cuerpo doctrinal, y, especialmente, en la tradición judeocristiana, sería irracional que quienes se fían del Creador del ser humano, pensaran que éste puede exigir de la criatura modos de comportarse opuestos a la naturaleza de lo que él mismo ha «construido». En este sentido, para el creyente la ética es un apoyo a su fe y la fe debiera verse confirmada por lo que le aporta el estudio de la ética. Para el no creyente, la ética constituye un camino para el diálogo con quienes creen en Dios, pues ambos conocimientos hacen referencia, o al menos deberían hacerla, al bien humano.

[7] Para un estudio de la motivación religiosa en la consideración de la ética puede consultarse el comentario que realiza Melé, D.: *Ética en la Dirección de Empresas*. Ed. Folio. Barcelona. 1997, pág. 37. Allí se recogen citados algunos trabajos sobre la cuestión.

En síntesis, las diversas ciencias que estudian el comportamiento humano coinciden en su *objeto material*, pues todas ellas estudian las acciones humanas. La clave para realizar la distinción entre lo propio de la ética y las demás ciencias humanas se encuentra en su distinto *objeto formal*, es decir, el aspecto de la acción humana que es estudiado. Ya se ha visto que la ética en las organizaciones analiza el comportamiento en cuanto bueno o malo. Hablaremos de que una organización es más humana o mejor, en sentido ético, en la medida en que contribuya al bien común y al desarrollo humano de quienes la integran.

A continuación, conviene detenerse en la cuestión de las implicaciones que puede tener estudiar la ética de modo explícito. ¿Qué aporta el estudio de la ética en las organizaciones? ¿Y su olvido?

1.4. La ética en las organizaciones: construyendo «confianza»

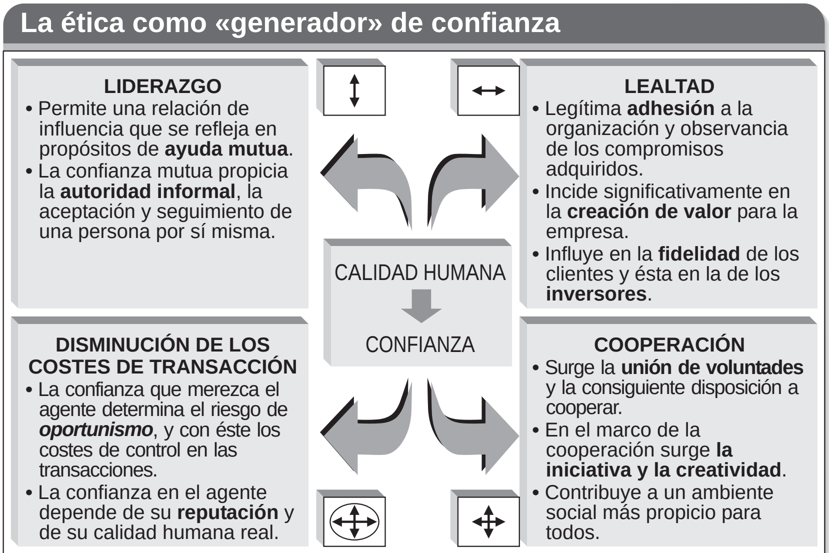
La ética en las organizaciones, como se ha dicho ya, constituye una «ética aplicada» al ámbito organizativo, y hace referencia a la calidad humana, a la excelencia, de las personas y de sus acciones, en el marco de su trabajo en las organizaciones.

Hablar de calidad humana de las personas que trabajan en una organización, es hablar de respeto hacia los demás, y de cualidades como la flexibilidad, sinceridad y transparencia, orden, optimismo, lealtad o generosidad. Este tipo de comportamientos tienen una repercusión directa sobre el propio individuo pues le hacen más o menos excelente, en su obrar y como persona, pero tiene, también, repercusiones directas sobre aquellos que le rodean. Uno de los efectos más importantes que producen los comportamientos éticos es precisamente la construcción de la confianza, que será el eje sobre el que gire la lógica de la exposición de todo este libro.

Aunque la cuestión parece obvia, un análisis detallado permite poner de relieve la importancia de esta dimensión. Si nos centramos en la confianza en las relaciones verticales, entre directivos y subordinados, cuando existe calidad humana en el comportamiento de quienes dirigen, se produce un tipo de confianza que potencia el liderazgo de quien manda. Si el jefe cumple su palabra, si comunica los criterios con los que toma decisiones, si delega responsabilidades en quien debe y puede asumirlas, entonces los subordinados estarán dispuestos a obedecer de modo natural. Esta dimensión de la confianza es de orden ético, y aunque es distinta de la dimensión técnica (fiarse de los conocimientos y habilidades técnicas del que gobierna), es condición básica para que la relación de autoridad y subordinación sea fluida y estable en el tiempo.

En sentido inverso, cuando el que manda o el que obedece, oculta información o se guía por motivos no confesables, la confianza se destruye y tanto el mandato como la obediencia se van deteriorando, con las implicaciones técnicas, económicas y humanas que esto genera. La relación de influencia que se produce entre jefes y subordinados termina originando actuaciones de ayuda mutua o de conflicto. Cuando hay confianza el liderazgo de quien tiene el deber de mandar se ve reforzado, cuando se deteriora la confianza, se puede poner en entredicho el liderazgo.

Como se refleja en el cuadrante superior derecho de la Figura 1.3, si el análisis se realiza en el marco de las relaciones horizontales, entre colegas dentro del mismo nivel organizativo, se puede hablar igualmente de generación o degeneración de confianza. Cuando se confía



Fuente: Elaboración propia, basado en Melé, 1997.

Figura 1.3. ¿Por qué la ética constituye un generador de confianza en las relaciones humanas?

en las personas con las que se trabaja cada día, codo con codo, es por que su comportamiento es previsible. La adhesión al grupo de colegas es más estrecha, y la observancia de los compromisos asumidos, la lealtad, se ve reforzada. Por supuesto, este aspecto constituye un elemento básico en el proceso de creación de valor dentro de la organización, cuyo resultado tiene repercusiones sobre la fidelidad de terceros, ya sean los propios clientes, o los mismos inversores.

En el cuadrante inferior derecho de la Figura 1.3, se recogen los dinamismos de la confianza en las relaciones cruzadas entre personas con distintos puestos y niveles en la organización, en los planos vertical y horizontal. El resultado positivo o negativo, es la generación o degeneración de comportamientos de cooperación. En un clima de transparencia, donde existen criterios de toma de decisiones claros y justos, se produce el necesario caldo de cultivo para la cooperación, y con ella para la unión de voluntades ante proyectos comunes, que favorezcan la iniciativa y la creatividad. Por el contrario, cuando falta este tipo de confianza, el comportamiento cooperativo se limita a aquello que es exigible por razones de competitividad o de obligación contractual, pero se coartan iniciativas al pensar que podrían ser aprovechadas injustamente por miembros del grupo de los que se desconfía.

La dimensión ética de la confianza no es una cuestión ajena a los aspectos técnicos y económicos del comportamiento, pues aunque es posible hacer esta distinción teórica, la acción de los individuos es una (sea cual sea el aspecto desde el que es juzgada o analizada). En este sentido, cuando se da ausencia de confianza ética en el marco de todas las relaciones organizativas, se producen desgastes por malos entendidos, por insidias, que terminan teniendo implicaciones económicas. Dicho de otro modo, como se aprecia en el cuadrante inferior derecho de la Figura 1.3, la confianza constituye un dinamizador de relaciones humanas que

puede terminar reduciendo costes que tienen que ver con mecanismos de defensa ante los oportunistas, con supervisiones y revisiones, etc.

En la medida en que el agente que actúa es digno de confianza hacia dentro y hacia fuera de la organización, se reduce el riesgo de oportunismo y, con éste, los costes de control en las transacciones que se producen. Al final, la confianza basada en la calidad humana real de los agentes, termina teniendo repercusiones directísimas en aspectos técnico-económicos.

La calidad humana de los individuos que trabajan en una organización se convierte en la clave sobre la que se apoya la confianza, y ésta sirve de «correa de transmisión» hacia el resto de ámbitos organizativos. Visto así, cabe explicar el dinamismo de la confianza en las organizaciones en términos de lo que podría denominarse como el «círculo vicioso vs virtuoso de la ética» en las organizaciones.

La Figura 1.4 muestra como las actuaciones éticas continuadas, propias de individuos con calidad humana –veraces, justos, leales, etc.–, tienen repercusiones en la propia toma de decisiones, y ésta a su vez en aspectos de orden psico-social y técnico-económico. La repercusión directa de una toma de decisiones entendida como honesta es la motivación para el trabajo. Allí donde hay confianza, se genera satisfacción y motivación personal en el trabajo. Si se da esta satisfacción, la cultura imperante será acorde a estos comportamientos, de modo que del plano personal se pasa al plano organizativo, en el que se comparten valores y modos de actuar que siguen reforzando la confianza. Todo ello, a su vez, termina por tener repercusiones directas sobre el exterior de la organización y su reputación.

Quienes trabajan en organizaciones socialmente responsables, es razonable que se sientan orgullosos de pertenecer a ellas, de poder dar respuestas a las demandas sociales. Este sentimiento de pertenencia y de cooperación al bien común, puede ser un elemento que justifique la permanencia en tales organizaciones. Un ejemplo de este fenómeno en el ámbito empresarial es

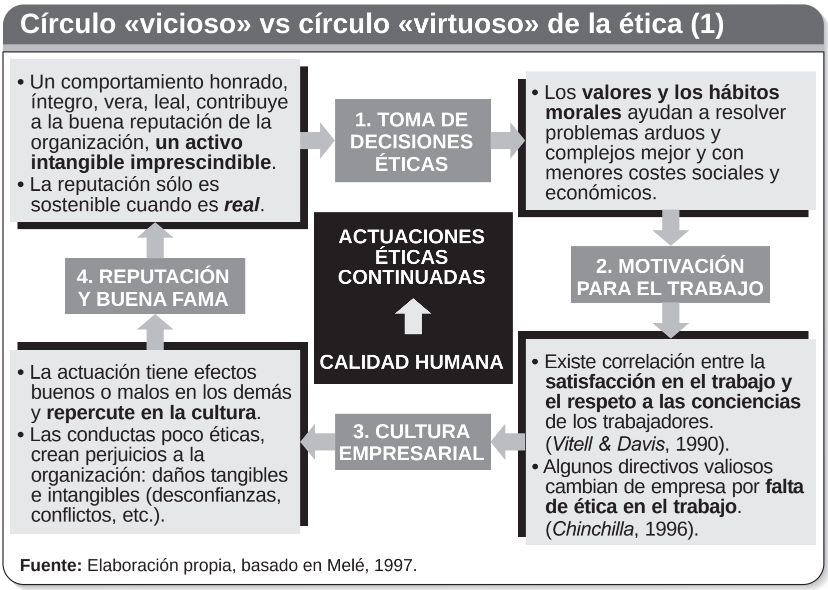


Figura 1.4. ¿Cómo se destruye la confianza? Círculo vicioso vs círculo virtuoso de la ética (1).

el creciente interés por aparecer en los ranking de «mejores empresas en las que trabajar» de algunas conocidas organizaciones, punto que se analizará en el capítulo sexto.

Los miembros de las organizaciones actúan con la satisfacción de aportar algo a la sociedad, contribuyendo al desarrollo de sus pueblos, ciudades y países. La confianza que generan en su entorno aquellas organizaciones que cumplen con sus compromisos, que cooperan con su actividad al desarrollo de la comunidad en la que están inmersas, contribuye a la estabilidad social del ámbito en el que se circunscriben y es, a su vez, motivo para seguir actuando de modo responsable, lo que genera motivación para el trabajo y refuerza la cultura cooperativa. Como se ve, el círculo es un «círculo virtuoso» que se retroalimenta.

Cuando la organización contribuye al bien común y sus miembros se sienten orgullosos de ello, cabe esperar que den un servicio que vaya más allá de lo estrictamente exigible, se puede hablar entonces de excelencia organizativa, un concepto ampliamente utilizado que, lógicamente, viene asociado al de buena reputación y al prestigio. Así, cuando los miembros de la organización están contentos de pertenecer a ella, cabe esperar lealtad en su actitud con la empresa, como cabe esperarla de aquellos a los que ésta sirve. Dicho de otro modo, cuando se transmite confianza hacia el exterior, ésta se recupera en términos de lealtad o fidelidad a la propia organización.

Este círculo descrito, que se recoge de nuevo en la Figura 1.5, sirve igualmente para explicar el fenómeno opuesto. Este círculo virtuoso puede ser leído en términos inversos o de «círculo vicioso», de modo que comportamientos injustos, desleales, opacos u oportunistas, generarían desmotivación e insatisfacción laboral, y con ello una cultura de desconfianza y conflicto, que redundaría en la pérdida de la confianza de los agentes externos y, con ella, de la reputación.

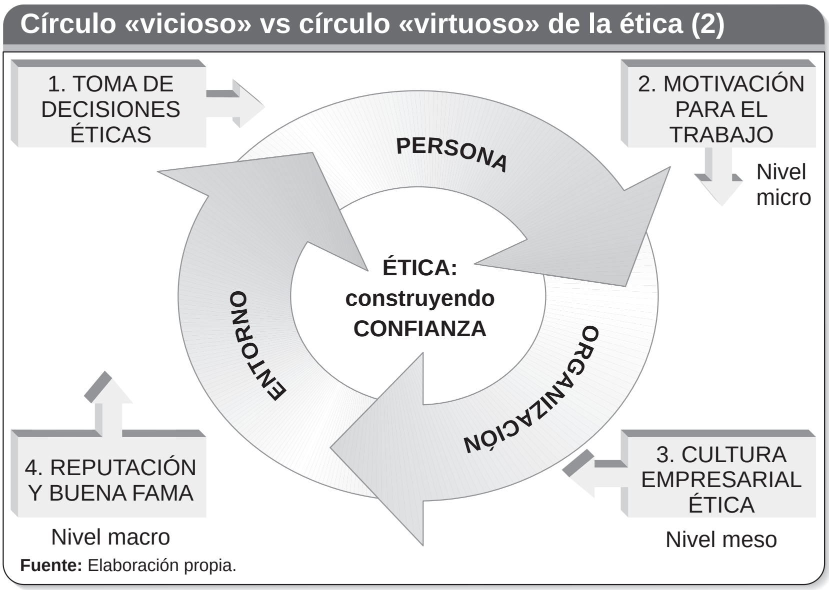


Figura 1.5. ¿Cómo se destruye la confianza? Círculo vicioso vs círculo virtuoso de la ética (2).

La calidad humana de los comportamientos en las organizaciones, su dimensión ética, tiene repercusiones directas sobre todos sus miembros y sobre aquellos a quienes éstos sirven, y éstas pueden ser analizadas en términos de generación de confianza. La visión sistémica de las organizaciones confirma todo lo que se ha expuesto, pues la organización no es un ente aislado, y la generación o degeneración de confianza en los distintos ámbitos del sistema tiene repercusiones sobre los subsistemas que lo integran y sobre el supra-sistema en el que éste se encuentra inmerso. Ésta es la razón que justifica el título de la presente obra.

Dejar de prestar atención a la ética en las organizaciones, el olvido de esta dimensión, tendría implicaciones directas sobre la deshumanización de la organización y, a su vez, sobre la confianza en todos los niveles organizativos. Como se verá a continuación, la confianza es una razón clave para no olvidar la ética, pero no es ni la única, ni la más importante.

1.5. Por qué estudiar «ética en las organizaciones»

Quienes trabajan en una universidad, en un hospital o en una empresa de cualquier tipo, tienen claro que forman parte de una «organización». Al fin y al cabo, toda organización constituye «una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes»[8].

Hoy día, la mayoría de las organizaciones, con o sin ánimo de lucro, se enfrentan al logro de objetivos, precisamente porque han sido constituidas para alcanzar metas. Se les pide que sean competitivas, en el sentido del aprovechamiento eficiente de los medios con los que cuentan, pues todas ellas poseen recursos más o menos limitados. Y se espera de ellas que trabajen con unos estándares de calidad, pues la sociedad en que vivimos así lo exige.

Conceptos como el de eficiencia, eficacia o calidad han pasado a ser hoy acervo común de la mayor parte de las organizaciones, incluidas entidades deportivas, organismos públicos, instituciones políticas, organizaciones no gubernamentales, etc. La razón fundamental radica en que los criterios de decisión de la mayor parte de las modernas organizaciones se han profesionalizado, y con ellos las técnicas, los métodos y todos aquellos medios con los que cuentan para lograr sus metas. Por este motivo, conceptos que inicialmente eran más propios de ámbitos empresariales, se han extendido a todo tipo de organizaciones, y el estudio del comportamiento organizativo no se limita ya a empresas con fines lucrativos.

La profesionalización de la gestión en organizaciones públicas y privadas es una de las razones que explica por qué la ética debería formar parte de los aspectos de formación de quienes trabajan en ellas. De hecho, esta disciplina es un elemento exigido en el currículo de cualquier directivo que pase por una escuela de negocios, y cada vez más en el de aquellos que se forman para trabajar en la administración pública, en hospitales, medios de comunicación, etc.

Entre las razones que justificarían la necesidad de estudiar ética en las organizaciones aparecen aquéllas relacionadas con los aspectos técnico-económicos, o profesionales. A

---

[8] Robins, S.: *Comportamiento Organizacional*. Ed. Prentice-Hall. México. 2004, pág. 4.

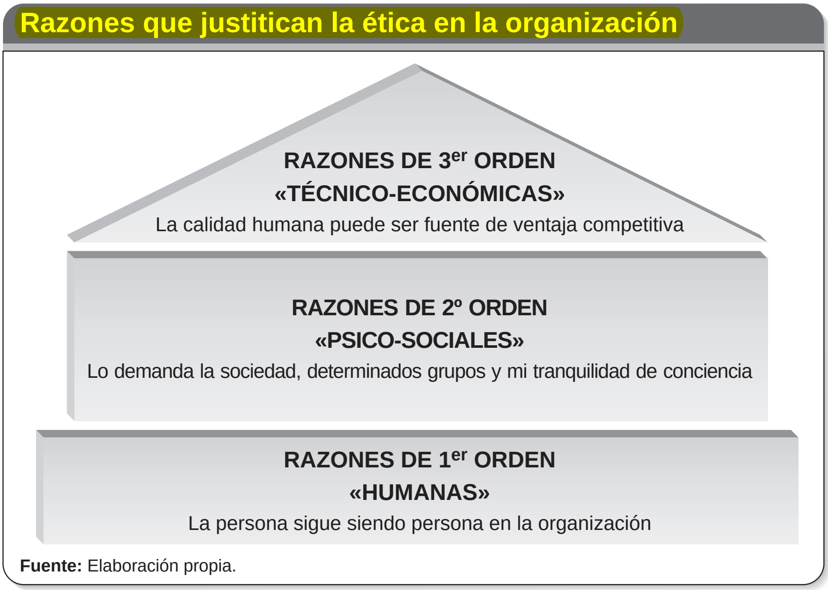


Figura 1.6. ¿Qué razones justifican considerar la dimensión ética en las organizaciones?

este tipo de razones se le denominará aquí **razones de tercer orden**, pues no son las más importantes. Se ha visto que la calidad ética del comportamiento humano repercute en la generación de confianza, y ésta a su vez, en la reputación. En términos profesionales, la ética puede ser una fuente de ventaja competitiva frente a otras organizaciones. Como han puesto de manifiesto diversos estudios, la ética puede ser rentable, precisamente por los efectos del «círculo virtuoso» analizado en el apartado anterior. Pero, ¿qué sucede si en el corto plazo no es rentable ser ético? Algunos dirán, pues lo será en el largo. Pero, ¿y si tampoco lo es a largo plazo? Es más, ¿acaso no hay organizaciones cuyo comportamiento es del todo inmoral y que son muy rentables? Sí, hay organizaciones que no son éticas y son muy eficaces y eficientes.

Como se ha intentado reflejar en la Figura 1.6, las razones técnico-económicas para actuar éticamente son fundamentales, pero por sí solas no siempre justificarían la necesidad de tener en cuenta esta dimensión, se requiere una mayor reflexión. Cabe hablar de un tipo de **razones de segundo orden**.

Cuando se obra conforme a la propia conciencia, es decir, siguiendo el juicio ético que marca la propia razón, la persona se «siente bien consigo misma», o como se dice comúnmente, sin miedo a mirarse al espejo. No existe remordimiento de conciencia cuando se actúa buscando hacer el bien y se ha obrado conforme a criterios éticos bien formados. El gozo que produce el deber cumplido es algo deseable y, en muchas ocasiones, la clave para disfrutar del propio trabajo. Cuando alguien se plantea una meta antes de empezar a trabajar y la cumple, experimenta descanso y sosiego. En cambio, el que pasa el día haciendo cosas, sin metas en el corto plazo, quizá haga mucho, pero disfrutará poco de lo que hace. Existen pues razones de orden psico-afectivo que llevan a cumplir con las propias responsabilidades, a obrar bien.

Unida a esta razón, está la cuestión social. Hoy día, se espera de las organizaciones que favorezcan la seguridad e higiene en el trabajo, que cooperen con su entorno, que no abusen de sus trabajadores, etc. Este tipo de aspectos se han convertido en una demanda social, a la que las organizaciones, bien por convicción, bien por imitación o bien por imposición, deben dar respuesta. A esto hay que añadir el papel que se ha comenzado a dar a algunos grupos implicados en la actividad organizacional que antes eran olvidados (los denominados en inglés *stakeholders*). En las modernas organizaciones, y a diferencia de lo que ocurría hace algunas décadas, antes de tomar decisiones estratégicas se analizan los intereses de todos los implicados: trabajadores, clientes, comunidad local, etc. Sin duda, este tipo de razones sirven de base a las de tercer orden expuestas antes. Aquellas organizaciones capaces de dar respuesta a las demandas sociales estarán en una mejor posición competitiva que las que no sean capaces de hacerlo.

Estos aspectos psico-sociales y políticos han favorecido la incorporación de criterios de racionalidad ética, que en otros tiempos dependían exclusivamente de la mayor o menor calidad humana de quienes dirigían las organizaciones. Estas razones están detrás de grandes avances en cuestiones de justicia social. Sin embargo, ¿qué ocurre cuando no existe demanda social de algo que es ético, que es de justicia? ¿O qué hacer cuando el cumplimiento del deber no sólo no es placentero, sino que supone un gran esfuerzo? Hace cien años millares de empresas eran respetuosas con el medio ambiente y no por ello aparecían en los medios de comunicación. ¿Es la demanda social o afectiva la que debe justificar en última instancia una ética en las organizaciones?

Tan bueno era entonces como lo es ahora. ¿Es la demanda social, política o psico-afectiva la razón primaria para actuar de modo ético? ¿Qué ocurre si no existe ilusión, demanda social o interés político por que se actúe éticamente?

La respuesta es que junto a las razones expuestas, que son razones *de conveniencia* importantes, las *razones de primer orden* para no olvidar la ética en las organizaciones no son de conveniencia, son razones *de necesidad*. Como se vio al comenzar este capítulo, las repercusiones que las propias acciones tienen sobre cada persona, y sobre quienes la rodean, pueden ser consideradas explícitamente o ignoradas, pero lo que no se puede es impedir sus consecuencias. Los seres humanos, por serlo, pueden obrar bien o mal, con ética o sin ella, les guste o no, pues son responsables de su obrar a cada paso que dan, y las organizaciones, como es obvio, están constituidas por personas.

Dicho de otro modo, el principal motivo para considerar la dimensión ética es precisamente la naturaleza ética de todo ser humano. El individuo, en la medida en que es perfectible, va forjando un carácter –su carácter–, con sus actuaciones libres, y es a esa capacidad de crecer como persona a lo que se ha denominado ética. En su trabajo la persona se humaniza o se deshumaniza. Mejora o empeora como persona. El ser humano no puede renunciar a las consecuencias que sus actos tienen sobre sí mismo y los demás, como ser inteligente y libre. Por eso, el motivo principal o razón de primer orden, que justifica la necesidad de considerar la ética, es que esta dimensión está ahí, se la considere o se la ignore. Renunciar a esta dimensión en los juicios y comportamientos profesionales sería renunciar a la personal condición humana de quienes integran las organizaciones.

Las organizaciones que se mueven por criterios de eficacia o eficiencia, pero olvidan la ética, terminan deshumanizándose. Las tres dimensiones son necesarias, eficacia, eficiencia y ética. Cuando se olvida la ética, y se fomentan comportamientos que llevan a tener que

mentir, difamar, engañar o cometer injusticias, la organización se desnaturaliza, pues destruye a uno de sus componentes esenciales, al individuo. En estos casos, si no se las puede cambiar, lo mejor posiblemente sea abandonarlas.

La representación gráfica de la Figura 1.6, quiere reflejar el carácter fundamental del primer tipo de razones que, aunque no se vea, como ocurre con los cimientos de un edificio, constituye la base sobre la que seguir construyendo. Si las razones para la ética no se apoyan en motivos sólidos, el criterio de la moda, siempre cambiante, o el de la rentabilidad, podrían terminar por imponerse a la justicia, la veracidad o la contribución al bien de la comunidad. Intentar empezar a construir la casa por el tejado, o colocar las paredes sin haber cimentado, sería poco razonable.

Las razones de tercer orden, o razones técnico-económicas para considerar la ética, son las que más se ven, están en lo más alto, y pueden llegar a ser fuente de ventaja competitiva frente a otras organizaciones. Es decir, pueden ser la razón por la que la organización sea mejor que otras que persiguen los mismos fines. A su vez, las razones de segundo orden, tienen un componente menos técnico y más social, por lo que sus resultados no siempre son tan visibles. Las motivaciones para la ética apoyadas en razones sociales, psicológicas o políticas suelen ser a su vez la base que hace posible el logro de resultados perseguido en el orden técnico-económico o profesional. Muchos teóricos insisten en este punto al justificar la importancia de la ética, pero conviene subrayar en que no son las más importantes.

Las razones de primer orden están en la base. Las personas siguen siéndolo al constituir organizaciones. Éstas son razones irrenunciables, pues las organizaciones humanas dejan de ser humanas, se deshumanizan, cuando dejan de ser éticas. Las razones humanas son las razones éticas, una organización es más organización cuando es más ética, pues contribuye a que sus miembros sean mejores personas, además de dar un servicio del tipo que sea.

Para terminar este punto, conviene subrayar que las razones de orden secundario y terciario, por ser razones de conveniencia, se encuentran subordinadas a las razones de orden primario, que son de necesidad. Si no hay motivos económicos ni motivos sociales para tomar una decisión, pero el juicio ético dicta obrar con riesgo de perder dinero o poder, entonces la primacía recaerá sobre la ética. Dicho de un modo más clásico, «*el fin no justifica los medios*». Es decir, el fin bueno en sentido técnico, político o ético no justifica los medios malos en sentido ético. Un fin económico o político muy loable, no justificaría un engaño, una estafa o el uso de información confidencial. La ética en las organizaciones humanas es la que asegura que sigan siendo humanas.

En esta clasificación de motivos para la consideración explícita de la ética en las organizaciones podría echarse en falta uno de los aspectos citados al comienzo del capítulo, la motivación religiosa. Como ya se dijo entonces, es un dato de experiencia que muchas personas y organizaciones procuran trabajar con criterios éticos por motivos religiosos. En realidad, esta razón estaría contenida entre las motivaciones de primer orden, pues sólo el ser humano es capaz de ofrecer su trabajo a Dios. La religiosidad, o relación personal con el Creador, es propia del ser humano, y como tal sólo en él se puede encontrar de modo voluntario. La dimensión religiosa del trabajo estaría, en este sentido, entre las razones de primer orden. Actuar bien, por el hecho de saberse mirado con bondad por el Creador, es un tipo de motivación que nada tiene que ver con aspectos psicológicos, políticos, sociológicos o técnico-económicos.

1.6. Algunas paradojas de la ética en las organizaciones

La ética en las organizaciones, como disciplina teórico-práctica, posee unas características propias que la convierten en un tipo de saber no exento de paradojas. Conviene conocer algunas de estas paradojas, que se desprenden de la naturaleza del comportamiento humano, de su carácter voluntario y racional.

En primer lugar, conviene saber que, en buena medida, **la ética se puede exponer pero no imponer**, se puede presentar, pero a cada cual toca aprenderla, de modo totalmente libre. La ética y su racionalidad pueden ser explicadas y descritas, pero precisamente porque la racionalidad humana es libre, la ética no puede ser impuesta, sino expuesta. Esta paradoja llevó al autor de este libro a plantearse si convenía escribirlo y, quizá, lleve a su lector a pensar si conviene estudiarlo. El autor decidió terminar el trabajo empezado con el único fin de ayudar, en lo posible, al aprendizaje. Aquí se expondrán cuestiones como qué pasos debieran ser seguidos para tomar mejores decisiones éticas, cuáles son los fundamentos para construir confianza en la organización, etc. No obstante, es el propio lector el que decide si quiere aprender, en el sentido práctico de la palabra. Éstas son las reglas del juego de la libertad humana, base de la auténtica racionalidad ética. Es cierto que las leyes pueden y deben imponer unos mínimos éticos (no matarás, por ejemplo), pero la actuación éticamente buena va mucho más allá.

En segundo lugar, y como consecuencia de la primera paradoja, surge una segunda: **la ética nunca se termina de aprender**. Es como el estudio de un idioma, cuanto más sabes, más quieres aprender. Dicho de otro modo, si el lector ha decidido seguir adelante con el estudio de este libro, una vez lo haya terminado, quizá haya aprendido cuestiones que le puedan ayudar a mejorar personalmente y a mejorar el clima de confianza en su organización; sin embargo, nada está terminado, más bien al contrario, todo queda por hacer. Precisamente porque el ser humano es perfectible, también lo son las organizaciones humanas, y este dinamismo lleva a que unos días se avance y otros se retroceda, pero cada nuevo día constituye una oportunidad para mejorar.

Hay una tercera paradoja que hace del estudio de la ética un campo muy propio para gentes con espíritu emprendedor. **Aprender ética es «arriesgado».** Cuando se descubren los dinamismos del ser humano y las leyes éticas propias de estos dinamismos, pueden encontrarse rincones inexplorados, o aspectos del propio comportamiento, que debieran ser cambiados. El aprendizaje requiere siempre estar dispuesto al cambio. La humildad, como virtud ética, es una de las bases sobre las que construir una personalidad cada vez más rica. Es paradójico, pero el espíritu de mejora continua, no es posible sin el reconocimiento de que se puede mejorar cada día.

Habrá quienes piensen que la ética es para otros. Quizá piensen que es para los inmaduros, los jóvenes, o los que necesitan ayuda. El estudio de la ética que ayuda a madurar incluso a los más mayores, es para gente con espíritu joven y requiere de la sencillez propia del que se deja ayudar. La ética es para toda persona que quiera mejorar como tal y, en particular, la ética organizacional es para aquellos que quieran hacer de su ámbito de trabajo un lugar, no sólo más eficiente y eficaz, sino más humano. Por eso el enfoque de este libro es de máximos, de búsqueda de la excelencia, de la calidad humana. Las leyes, cuando son éticas, se encargan de poner los límites, y son necesarias, la ética distingue también los mínimos para evitar el mal, pero busca el bien. El mal, en cuanto ausencia de bien, debe ser evitado. Pero

este trabajo pretende mirar a la dimensión constructiva, positiva, a la botella medio llena, siendo realista a la vez, y reconociendo la importancia de evitar la injusticia, la falsedad, etc.

En este sentido, no es baladí poner de manifiesto otra paradoja propia de la ética. Conviene tener presente que **aprender ética no implicará necesariamente acabar con la corrupción** que, desgraciadamente, está presente en no pocas organizaciones y sectores de la sociedad. Sinvergüenzas, farsantes y embusteros los ha habido, los hay, y los seguirá habiendo siempre, por más que se escriba de ética, pues la libertad humana consiste precisamente en que el ser humano puede decidir actuar bien o mal. La libertad, como característica propia de la naturaleza humana, tiene sus limitaciones. Sin embargo, gracias precisamente a esta libertad, es posible actuar bien. Si hay personas decididas a poner los medios convenientes, aunque no se pueda acabar con la corrupción, al menos se podrá reducir, aislar y denunciar. Eso es cooperar, con el buen uso de la propia libertad, a que las cosas mejoren. En algunos países esta tarea es, especialmente, urgente.

Como se ha dicho, siempre habrá ladrones, timadores y embusteros, como consecuencia del mal uso de la libertad. Pero por esta misma razón, porque la racionalidad humana no es automática ni determinista, cada persona decide, o mejor, cada persona «se decide». Esta matización es importante, y se puede ver al comparar la acción de conocer con la de decidir. Conocer no implica conocerse, sin embargo, decidir, sí implica decidirse y esto es, precisamente, por la naturaleza práctica (ética) del ser humano. También se puede afirmar, sin miedo a errar, que siempre habrá personas en las que se puede confiar y con las que da gusto trabajar. A cada uno corresponde decidir en qué grupo quiere estar. Y esto lleva a la última de las paradojas, y quizá la más apasionante.

Aunque arriesgado, **el aprendizaje de la ética amplía los límites de la libertad del comportamiento humano**. Quizá con un ejemplo se vea más claro. Si usted no es piloto de avión, y no está familiarizado con el cuadro de mandos de la cabina, no estará capacitado para realizar un aterrizaje de emergencia, y quizá no le gustaría encontrarse en esta situación. De tener que enfrentarse a ella necesitará de la ayuda de quien sepa. Cuantos más conocimientos se tienen, mejores decisiones se pueden tomar. Es más libre el que más conoce la realidad, pues ante las diversas alternativas de actuación, puede emplear mejor su libertad.

Esto mismo ocurre en cualquier decisión humana, y de modo particular en su dimensión ética. Cuanto más se sabe, más capacitado se está para tomar mejores decisiones. Como ya se dijo al comienzo de este epígrafe, el propósito de este libro es ayudar, en lo posible, al aprendizaje. Y el enfoque de este texto es positivo, maximalista, precisamente por esta quinta paradoja. La ética no limita la libertad poniendo trabas al comportamiento, como pueden pensar quienes vean en la ética un conjunto de restricciones. El juicio ético ayuda a tomar mejores decisiones. Ignorar la dimensión ética en el comportamiento humano sería olvidar un aspecto de la realidad organizacional.

1.7. Estructura del libro

Para exponer de modo ordenado los aspectos básicos que integran la ética en las organizaciones, el libro se ha estructurado en cinco partes. La primera parte termina con esta introducción; la segunda, tercera y cuarta parte configuran el cuerpo principal del libro y se refie-

ren a la ética en tres niveles de análisis (persona, organización y entorno). La quinta parte recoge una síntesis de las principales teorías éticas[9]. Una estructura en tres niveles (micro, meso y macro) permite no olvidar ningún aspecto clave, e intentará aportar valor añadido a los textos de organización al incorporar la dimensión ética en el estudio de las organizaciones.

El primer nivel de análisis de los aspectos éticos de la organización, que conforma la segunda parte del libro y es continuación a esta introducción, se ha denominado **ética del trabajo en la organización**, y tiene como objeto principal el análisis de la actuación de cada persona en la organización. Este nivel *micro-organizativo* o individual, se centra en la persona y su acción en la organización, su trabajo. El motivo por el que se utiliza el término trabajo no es aleatorio. El trabajo incluye todas las actuaciones de las personas que forman parte de la organización, con independencia del grado de responsabilidad que tengan en ella. La ética en el plano de la persona y su análisis dentro de la organización, incluye a todos sus miembros, pues todos ellos toman decisiones, todos actúan con diversas motivaciones, y todos ellos terminan asumiendo e interiorizando principios, valores y hábitos de comportamiento.

En este primer apartado se podrán aprender entre otras cuestiones, cuáles son los dina-mismos éticos que llevan al compromiso con el trabajo y qué implicaciones tiene esto para toda la organización; cómo se gana o se pierde la autoridad dentro de la organización; o qué papel corresponde a los mandos intermedios en la construcción del proyecto organizacional. También se abordarán cuestiones como la toma de decisiones éticas, y sus implicaciones en la generación de confianza. Los criterios de decisión ética, y cómo actuar ante casos complejos (sobornos, información privilegiada, etc.). Por último, no se puede olvidar la cuestión de la dimensión ética en el propio desarrollo personal, en los procesos de motivación y en el liderazgo.

En la tercera parte del libro se estudia **la ética en la organización** en sentido estricto. Se puede hablar de un segundo plano de análisis que es propiamente el *nivel meso-organizativo*. Es decir, se hace referencia al comportamiento más o menos ético de los miembros de la organización como grupo humano, en cuanto que son los que la integran. En este sentido, si antes se ha hablado de nivel micro o individual, por ser el individuo o la persona el objeto de estudio, ahora el objeto de análisis se centra en el grupo de personas que integran la organización y en sus relaciones hacia adentro.

En esta parte del libro se abordan cuestiones como el sentido de la misión de la organización, a quién corresponde definirla y qué principios éticos debieran estar presentes en su descripción para que sea realmente una misión compartida por todos y que coopere al bien común. Cómo se logra un clima ético que contribuya a una cultura organizativa propicia a la cooperación y la participación. En qué medida pueden ayudar las políticas formales de ética como definición de códigos, credos o visiones. O en qué medida son importantes las políticas informales en su contenido ético para contribuir a la construcción de confianza.

En la cuarta parte del libro el objeto de estudio ya no es el individuo[10], ni el grupo, sino la organización como un todo que se relaciona con su entorno. Se hablará entonces de **ética de la**

---

[9] Argandoña, A.: *La Ética en la Empresa*. Instituto de Estudios Económicos. Madrid. 1994. Esta estructura es a su vez utilizada por otros autores en el ámbito del comportamiento organizativo (cfr. Wagner, J & Hollenbeck, J.: *Comportamiento Organizacional*. Thomson. Madrid. 2004).

[10] Dado que no es objeto de este libro exponer con profundidad las distinciones conceptuales entre persona e individuo, se utiliza el término individuo o individual cuando se habla de planos de análisis (individuo, grupo, sistema), por lo general se utiliza el término más amplio de persona.

organización, para referirse a la responsabilidad que ésta tiene ante su entorno. Este tercer plano o nivel de análisis, es el *nivel macro-organizativo*. En este caso se observa a la organización no en sus aspectos internos sino tal y como es vista desde fuera, desde las consecuencias externas de las decisiones de la organización como un todo. Si un hospital sigue procedimientos que contribuyen a la limpieza ambiental o por el contrario, genera residuos contaminantes, nos referimos a que es el hospital o la organización que sea, la que actúa bien o mal.

Lo que podrá aprenderse en esta parte del libro tiene que ver con los niveles de responsabilidad que tiene cada organización y su relación con la legitimidad que la sociedad le otorga. Se analizarán algunos principios que pueden ayudar a la toma de decisiones en este ámbito, los grupos que deben ser considerados en estas decisiones, así como herramientas que están demostrando ser efectivas para el logro de actuaciones de responsabilidad social.

Los tres niveles de la ética organizacional que se exponen de modo separado, no son ni mucho menos excluyentes, tal y como se recoge en la Figura 1.7. Por razones pedagógicas y de estructura interna del libro se distinguen estos tres ámbitos, pero desde el comienzo conviene aclarar que estos aspectos se pueden distinguir, pero no se deben separar. Como se ha visto al introducir el proceso de generación versus degeneración de confianza, parece lógico pensar que si algunas personas se comportan individualmente de modo poco ejemplar (nivel micro), el clima de trabajo en la organización difícilmente será todo lo bueno que cabría desear (nivel meso). Y del mismo modo, si no existe un clima de confianza dentro del seno de la organización (nivel meso), resultará difícil transmitir esta confianza hacia fuera (nivel macro).

La estructura del libro permite el análisis ordenado de los tres niveles en que se halla presente la dimensión ética, y podrá poner de relieve la influencia del comportamiento en la construcción o destrucción de confianza en los tres planos.

Estructura del libro

Nivel	Se centra en	Ámbitos de saber relacionados
Comportamiento micro-organizativo **Ética del trabajo en las organizaciones**	Personas	Psicología experimental, clínica y de las organizaciones
Comportamiento meso-organizativo **Ética en las organizaciones**	Organizaciones	Psicología social y de las comunicaciones, sociología de la inter-actuación, además de las anteriores
Comportamiento macro-organizativo **Ética de las organizaciones**	Entorno/Sistema	Sociología, ciencias políticas, antropología y ciencias económicas

Fuente: Elaboración propia, basado en Wagner & Hollenbeck, 2004.

Figura 1.7. ¿Por qué tiene esta estructura un libro sobre ética profesional?

Para terminar con la descripción de la estructura del libro, en la quinta parte del texto se incluye un apéndice destinado a profundizar en cuestiones de ámbito más teórico. En el último apartado del texto se presenta una revisión muy sintética de las distintas teorías o enfoques de la ética que se han desarrollado a lo largo de los siglos. En la actualidad, estos mismos enfoques constituyen distintos modos de aproximarse teóricamente a la ética en el mundo de las organizaciones. Por su marcado carácter teórico, y por ser un aspecto que puede ser estudiado en cualquier momento, se incluye al final de esta obra. Habrá quienes prefieran comenzar por este punto, cuestión que queda a decisión de quien imparta el curso o estudie el texto.

En todos los capítulos del libro, exceptuando esta introducción, se incorpora un *resumen*, en el que se da respuesta a las cuestiones planteadas al comienzo del capítulo bajo el título: «¿qué se puede aprender en este capítulo?». Este formato permite leer los resúmenes previamente, si se va a cambiar el orden de exposición de los temas, o bien, evitar la lectura de alguno de los epígrafes que no se considere relevante. Antes de cada resumen se recogen tres o cuatro ideas que me han parecido especialmente importantes, y que he querido subrayar bajo el título: «construyendo confianza: ideas para recordar».

Se incluye también en cada capítulo un caso de estudio que ha sido llevado al cine, lo que permitirá analizar los conceptos estudiados sobre la base de un hecho real. Además, para facilitar la revisión de lo estudiado, se recoge también al final de cada capítulo un conjunto de *cuestiones prácticas* que hacen referencia directa a los conceptos expuestos. A estas cuestiones se añade un *ejercicio práctico para realizar en equipos*, con el que podrán obtenerse nuevas aportaciones para el grupo.

Siguiendo el consejo de mis estudiantes, he añadido en cada capítulo dos apuntes bibliográficos: en primer lugar, unas *lecturas recomendadas (con un breve comentario)*, que pretenden complementar los contenidos del texto y seguir fomentando la reflexión personal. En su mayor parte he buscado incluir textos que puedan ser encontrados a través de Internet o, al menos, que puedan ser accesibles en las bibliotecas. El comentario que se realiza permite ofrecer una idea de los contenidos que podrán encontrarse en esa lectura. Junto a estos escritos breves, se añade en cada capítulo la referencia a *un texto clásico* de la literatura universal, cuyos contenidos sirven de fundamento sólido a lo expuesto en el capítulo. El primer texto recomendado será la *Ética a Nicómaco*, de Aristóteles.

Segunda Parte

Nivel micro-organizacional: Ética del trabajo en las organizaciones

CAPÍTULO 2

Ética en el trabajo

> ***El hombre que amablemente le muestra el camino al que anda perdido, hace como si le encendiese una luz, y ésta no le ilumina menos por ello.***
> Ennio

Una historia para reflexionar: «Mentira e ineficiencia»

«A continuación transcribimos un caso que ocurre una y otra vez. Un jefe de ventas dice al viajante Francisco: ¿Qué ocurre con José? Sus pedidos vuelven a ser escasos este mes. Y dice Francisco: Oh, José hace la mayoría de sus compras a un amigo suyo de otra compañía. Pero estoy trabajando y conseguiré que vuelva con nosotros.

Francisco sabe que la dificultad real consiste en que José está molesto porque uno de sus competidores obtiene precios más bajos que él (sin recibir explicaciones). Francisco ha dicho una mentira y tiene miedo de confesarlo a su jefe. Si mostrase ahora su juego, el jefe de ventas quizá pudiera arreglarlo. Pero con más probabilidad, el asunto se haya perdido definitivamente, y todo por una mentira (…)

Uno de mis primeros jefes lo decía de esta manera a sus nuevos empleados: «no trate de engañarme en nada. Estoy en este negocio desde hace mucho tiempo y conozco todos los trucos. Si se mete usted en un atolladero, venga y dígamelo. Mi trabajo consiste en que las cosas vayan lo mejor posible».

La dificultad práctica de la mentira consiste en que necesita montarse toda una estructura a su alrededor. En efecto, mentir es, en cierto modo, inventar. Se tiene necesidad de inventar toda una nueva “realidad” porque uno se ha separado conscientemente de la realidad verdadera. Es muy difícil sostenerse por mucho tiempo en

la mentira, sobre todo cuando se complica en un número indefinido de ramificaciones. Tarde o temprano la mentira se revela como tal, como falta de realidad; en ese mismo momento se ve clara su ineficiencia. Todo esto se añade a la malicia natural de la mentira: ir contra la propia mente, contra la verdad»[11].

El texto original del caso está tomado, con alguna modificación en los nombres, de la obra: *Dirección y eficiencia en la empresa*. Fred De Armond. Ed. Labor. Barcelona. 1965, pág. 106.

¿Qué se puede aprender en este capítulo?

¿Cuándo se puede hablar en las organizaciones de un **«trabajo éticamente bueno»** o «malo»? (2.1.1./2.1.2.)

¿Es posible hablar de **«organizaciones éticamente enfermas y éticamente sanas»**? ¿Qué las caracteriza? ¿Y a las **«organizaciones éticamente excelentes»**? (2.1.3.)

¿Es lo mismo tener «potestad» que tener **«autoridad» en el trabajo directivo**? ¿Qué papel juega en esta distinción la dimensión ética? (2.2.1./2.2.2.)

¿De qué modos se gana o se pierde «autoridad» en el trabajo directivo? (2.2.3.)

¿Qué caracteriza el **trabajo de los mandos intermedios**, éticamente hablando? (2.3.1.)

¿Qué papel corresponde al **mando intermedio como constructor de confianza** y compromiso organizativo? (2.3.2./2.3.3.)

La respuesta a cada una de estas cuestiones se recoge en el resumen, al final del capítulo.

El Capítulo 2 presenta el trabajo humano como la actividad nuclear de las organizaciones profesionales, y pondrá de manifiesto que la dimensión ética del trabajo es parte integrante del mismo. En el primer epígrafe del tema se analiza el papel del trabajo como lugar para el desarrollo humano, y cómo el modo de ejercerlo puede implicar generación de confianza y compromiso. Se distingue entre aquellas organizaciones éticamente enfermas, sanas o excelentes en sentido ético, precisamente por su contribución al desarrollo humano, al bien común, en la realización del trabajo.

Para analizar con mayor detalle el papel de la ética en el trabajo, se distinguen tres ámbitos: el propio de cualquier trabajo en la organización, analizado en el primer epígrafe del tercer apartado.

Dada la responsabilidad del trabajo de quienes dirigen la organización, se dedica el segundo epígrafe al estudio del trabajo directivo y el papel de la ética en este caso particular. La

[11] Este breve comentario al caso recogido por De Armond está tomado de Pérez-Gómez, R.: *Ética Empresarial. Teoría y Casos*. Ed. Rialp. Madrid. 1990. págs. 154-155.

consideración de la dimensión ética permite explicar por qué algunos directivos son capaces de influir en los demás de modo libérrimo, apoyados en su autoridad, más que en la potestad que les otorga el cargo.

Finalmente, se analiza el papel clave de los mandos intermedios y su trabajo en la organización para cooperar al desarrollo de organizaciones éticamente excelentes.

2.1. Ética y trabajo en la organización

Para poder hablar de la dimensión ética del trabajo profesional en el mundo de las organizaciones conviene aclarar qué se entiende por «trabajo». Tomando como base los escritos del profesor Llano (1999) cabe definir el **trabajo profesional**, como «aquella actividad de carácter más o menos público o privado, que supone una aportación positiva a la sociedad, y que constituye de ordinario una fuente de ingresos para quien la practica»[12].

En un conocido artículo publicado por la Harvard Business Review[13], el profesor Andrews (1969) planteaba la necesidad de un doble código para calificar un trabajo como profesional. Por una parte, un **código científico-técnico del trabajo**, es decir, ciertos principios científicos, o reglas, de acuerdo con las cuales éste debe ser hecho. Y un segundo tipo de normas, **código ético del trabajo**, que define como aquellas reglas universalmente aceptadas, que orientan la moralidad de su ejercicio. Un buen profesional lo será en la medida en que ejerza su trabajo siguiendo la lógica de ambas dimensiones, la científico-técnica y la ética.

En realidad, la razón para considerar ambas dimensiones viene dada por la propia naturaleza del trabajo y de quien lo realiza. El trabajo es acción humana, y ésta es indivisible, si bien sus dimensiones técnica y ética pueden distinguirse en el plano teórico, resultan indisociables en el plano práctico.

Cualquier trabajo, en cuanto que es acto humano, tiene una dimensión técnica y otra ética. Se puede trabajar bien técnicamente hablando, con una intención torcida o mala, éticamente hablando, y viceversa. En su sentido objetivo, el resultado de un trabajo puede ser técnicamente malo habiendo sido realizado bien desde el punto de vista ético. La ética está referida al resultado del trabajo sobre la persona, a su repercusión subjetiva, sobre el sujeto.

La ética, o lo que es lo mismo, la posibilidad de desarrollo humano, es lo propio de aquellos seres que poseen entendimiento y voluntad libre. Precisamente por este motivo, el trabajo profesional se convierte en ocasión de desarrollo humano en la medida en que en él se pone en juego la libertad. De no ser así, el trabajo dejaría de ser humano para convertirse en «maquinal» o en tarea puramente «animal», en lo que de instintivo tiene el movimiento animal, de estímulo-respuesta, descrito por Paulov. El trabajo sin ética se convertiría en actividad alienante.

La dimensión ética del trabajo, junto con la científico-técnica, son las que lo convierten en ocasión de desarrollo personal, en un lugar para la realización propia. Olvidar la dimensión ética acarrearía consecuencias desastrosas. En este sentido, en una primera aproximación, se

---

[12] Puede analizarse la distinción entre «trabajo» y «empleo» del profesor Alejandro Llano, en su obra: *Humanismo Cívico*, Ariel, 1999. Aunque con una estructura diversa, la mayor parte de este epígrafe se apoya en las ideas del profesor Llano, acerca de la ética del trabajo profesional. Para un estudio más profundo de la cuestión puede consultarse el texto de Llano *et al.*: *La vertiente humana del trabajo en la empresa*. Ed. Rialp. Madrid. 1990.

[13] Andrews, K.R.: «Toward Professionalism in Business Management», *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, 1969.

puede calificar como **trabajo éticamente bueno** aquel que permite el desarrollo humano de quien lo realiza, por contribuir a su propio bien y al de los demás. Evidentemente, esta definición es gradual, es decir, un trabajo puede ser calificado de «mejor» o «peor» en la medida en que contribuya más o menos a la propia mejora como persona humana. El trabajo es un bien en la medida en que es ocasión para la mejora personal e inseparablemente, como ya se ha dicho, cuando constituye una aportación positiva a la sociedad.

Si se afirma que el trabajo es ocasión para el enriquecimiento, es porque cabe también la opción inversa, y es que el trabajo se convierta en ocasión de empobrecimiento humano. El logro de la perfección del individuo y la sociedad a través del trabajo no es posible sin esfuerzo, pero un esfuerzo que contribuye a la generación de conocimiento, de habilidades y de hábitos que hacen mejor a aquella persona que lo realiza y a aquellos a los que sirve, y con quienes se relaciona.

Necesariamente se hablará aquí de trabajo en un sentido amplio. No es posible entrar ahora en las dimensiones que permiten describirlo de un modo más técnico y riguroso, como serían su grado de especialización, formalización o centralización[14]. Sí que es necesario detenerse en un aspecto clave desde el punto de vista ético, y es la libertad en el trabajo.

La libertad, entendida como capacidad de autodeterminación, de decidir acerca de lo que se quiere llegar a ser, es condición necesaria para que el trabajo sea auténticamente humano, pues sin ella, no hay posibilidad de mejora personal. En el capítulo cuarto se analizarán los distintos conceptos de libertad. Pueden existir trabajos en los que existe poca libertad física, o cognoscitiva, pero que permiten desarrollarse como personas, y es en este sentido en el que aquí se entiende el concepto. Sin libertad, además no se puede exigir responsabilidad de la tarea realizada[15].

2.1.1. La dimensión ética del trabajo y la responsabilidad personal

El concepto de responsabilidad es universal y se aplica a campos como el de la política, la economía o el derecho. La **responsabilidad ética** «se refiere a la capacidad del ser humano de responder de los actos que realiza y de las consecuencias de esos actos en su contenido ético»[16]. El profesional que no evalúa las posibles consecuencias de su trabajo para bien o para mal, puede estar cometiendo atropellos e injusticias o por el contrario, puede estar realizando un mejor trabajo por hacerlo con ánimo de dar respuesta a necesidades humanas reales sobre las que ha pensado previamente.

Si las personas no fueran libres en su obrar, no se les podría pedir ninguna responsabilidad, no se las podría alabar o criticar, tampoco se las podría intentar motivar, y no cabrían las leyes o normas sociales. Sin libertad, el comportamiento humano dejaría de serlo, y pasaría a ser animal o maquinal, como se ha dicho.

---

[14] Para el estudio de conceptos como el del grado de especialización del puesto de trabajo, formalización o centralización, consultarse el texto ya citado de Robins, S.: *Comportamiento Organizacional*. Ed. Prentice-Hall. México. 2004.

[15] Este punto se analizará con detalle en el capítulo cuarto del libro. No cabe detenerse aquí en mayores distinciones acerca del concepto de libertad, si bien, se presupone que la libertad en el ser humano es una «libertad para», que tiene un sentido, y que es inseparable de la condición social de toda persona.

[16] Melé, D.: *Ética en la Dirección de Empresas*. Ed. Folio. Barcelona. 1997, pág. 47.

Precisamente, cuando falta la ética en el diseño de los trabajos se suele emplear expresiones como: «nos tratan como a borregos», «no somos máquinas», etc. Lo cierto es que el ser humano es libre y, por eso, pedir y asumir responsabilidades constituye una práctica generalizada en cualquier trabajo.

Sólo la persona humana puede ser sujeto de responsabilidad, ya que sólo ella es capaz de realizar acciones razonadas y deliberadas. La capacidad de conocer y de decidir libremente son dos de las propiedades que distinguen al ser humano del resto de seres vivos, así ha sido estudiado desde hace décadas en el ámbito de las organizaciones al tratarlo como individuo que resuelve problemas.

Se dice de una persona que es irresponsable cuando actúa de modo irreflexivo o cuando su deliberación es poco consistente. Ser irresponsable equivale a un mal uso del entendimiento o de la voluntad a la hora de decidir. Por la misma razón, se habla de una persona «irresponsable» cuando no está dispuesta a asumir las consecuencias de sus acciones u omisiones, de las que han sido realizadas de una forma consciente y libre.

En función del grado de voluntariedad que hay en cada acción humana se podrá hablar de mayor o menor imputación en la responsabilidad. O dicho de otro modo, la acción humana, por ser libre, puede ser buena o mala y, por tanto, meritoria o culpable. En el trabajo profesional no se puede obviar esta realidad. En la medida en que se otorga libertad al que trabaja, éste asume responsabilidad en su tarea. El grado de responsabilidad dependerá de las personas afectadas por la decisión, así como de la decisión misma y de sus consecuencias previsibles, lo que permitiría distinguir diversos tipos de responsabilidad: por comisión, por omisión, por inducción y por cooperación a actuaciones ajenas. Este punto se desarrollará con detalle en el próximo capítulo.

Aquí, no obstante, conviene subrayar que, en la medida en que se tiene mayor libertad de acción en el trabajo, cabe mayor oportunidad para el desarrollo personal y el trabajo se hace más humano (cuestión que no deben olvidar quienes diseñan los puestos de trabajo). Pero, a la vez, un mayor grado de libertad en el desempeño de la propia tarea implica mayor responsabilidad (cuestión que no deben olvidar quienes desempeñan la tarea).

Es entonces cuando surge otro interrrogante de no poca trascendencia desde el punto de vista de la ética del trabajo. Parece claro que el ser humano, en su dimensión ética, está capacitado para dar respuesta de sus actos pero, ¿ante quién es responsable la persona en su trabajo? ¿Sólo ante los demás?

No cabe duda, ser responsable de las consecuencias de los propios actos es ser responsable ante los demás (la organización para la que se trabaja, la sociedad en general). Es evidente que lo que hace el trabajador repercute sobre terceros, beneficiando o perjudicando a aquellos que se ven afectados. Pero, la responsabilidad del trabajo no se reduce a su dimensión externa, parece lógico pensar que la actuación ética recaiga también sobre uno mismo, que la responsabilidad de la acción comience en primer lugar en las consecuencias que tiene para quien obra.

Expresiones como: «me puedo mirar tranquilamente al espejo», o «duermo muy bien por las noches, no tengo problemas de conciencia», manifiestan un hecho incuestionable, y es que en el ser humano, el obrar repercute sobre lo que se es. Al primero que se juzga en las acciones es a una o a uno mismo. La propia racionalidad humana reclama congruencia, de ahí que al actuar, toda persona emita un juicio, explícito o implícito, más o menos consciente, que

aprueba o desaprueba cada posible decisión personal desde el punto de vista ético. A ese juicio práctico, se le ha denominado tradicionalmente *conciencia*.

El juicio ético sobre los propios actos que toda persona tiende a realizar es percibido como algo distinto de la satisfacción o insatisfacción que se experimenta por realizar la acción u omitirla. Como se vio en la introducción, la dimensión emotiva y la ética, son distintas, aunque no están aisladas. La **conciencia** constituye un juicio interior, no un sentimiento, que aprueba o reprueba una actuación desde la perspectiva ética. Por ejemplo, cumplir con un compromiso adquirido puede ser o no agradable, pero en la mayor parte de los casos constituye un deber de justicia. Cuando se da o se recibe un servicio profesional, es necesario cumplir con la palabra dada. Responder de aquello que se espera en justicia. Actuan guiados por el juicio recto de la conciencia, es elemento indispensable del trabajo humano ético.

La respuesta a la cuestión de ante quién es responsable el individuo parece clara: ante sí mismo y ante los demás. Sin embargo, para ser rigurosos, esta respuesta resulta incompleta. Como se vio en el Capítulo 1, la creencia en la existencia de un Dios que juzga está presente en la mayor parte de las religiones monoteístas, y este hecho incuestionable en la mayoría de las culturas, no debería ser obviado. Precisamente el término religión procede del vocablo latino *re-ligare*, y es referido a la relación del individuo con esa realidad de un ser que se presenta como un misterio, distinta a la que tiene consigo mismo o con los demás.

La gran mayoría de religiones subrayan la responsabilidad ante Dios, bien como juez, bien como padre misericordioso pero, al que, al fin y al cabo, hay que dar cuentas. Este aspecto, en la actuación personal del día a día, puede ser considerado de modo explícito o no en función de las creencias personales, pero quedaría incompleta esta cuestión si no fuera expuesta aquí. La influencia del grado de religiosidad del individuo, y su incidencia en el ámbito del trabajo, constituye un campo de investigación muy reciente. Como se dijo ya al comienzo de este libro, no está en el objetivo del mismo detenerse en este punto, pues ya existe literatura abundante al respecto[17].

2.1.2. Elementos constitutivos de la ética en el trabajo profesional

Como se acaba de ver, toda persona es «responsable» de su trabajo en la medida en que es libre para realizarlo y ésta es la condición que permite que el trabajo se convierta en un bien desde el punto de vista ético. A la vez, y siguiendo la lógica expuesta en el capítulo primero (véase la Figura 2.1), y el concepto de trabajo profesional del profesor Andrews, la «perfección» del trabajo en su sentido técnico, el que esté bien acabado, se convierte en norma de conducta para que éste enriquezca al que lo realiza. Un trabajo contribuirá en mayor medida al propio desarrollo cuanto mejor hecho esté. Como se verá a continuación, aunque técnica y ética son cuestiones distintas ambas están presentes en el trabajo. En el plano normativo, del deber ser, un trabajo éticamente bueno debería ser realizado técnicamente bien.

La dimensión normativa se refleja claramente en la aportación de Andrews (1969), como dirá él mismo: *la profesionalidad* en el trabajo implica que técnica y ética son inseparables, y

[17] Una revisión de la literatura, así como una explicación detallada del papel de la espiritualidad en el trabajo puede encontrarse en el texto de Robins, S.: *Comportamiento Organizacional*. Ed. Prentice-Hall. México. 2004, págs. 542-545.

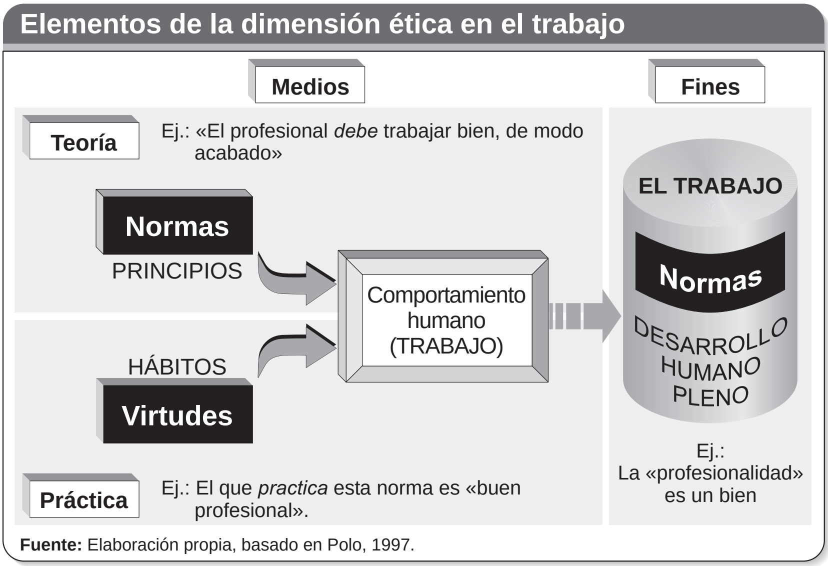


Figura 2.1. ¿Cuáles son los elementos constitutivos de la ética en el trabajo profesional?

la razón es que la acción técnica llevada a cabo por la persona, es inseparable de la persona misma. Toda acción humana, si es libre y responsable, implica un efecto externo (la cosa producida) y otro interno (el mejoramiento o empeoramiento personal). Esta inseparabilidad de lo técnico y lo ético explica que comportamientos no éticos, como son el mentir, nunca pueden formar parte de las exigencias de la profesión. Un trabajador que presenta como propias ideas ajenas o que falsea resultados para quedar bien, no es un buen profesional. Estas acciones son, por ello, calificadas como faltas de profesionalidad.

La profesionalidad, en su dimensión técnica y ética, puede ser juzgada en cualquier tipo de tarea profesional. Que el trabajo requiera mayores dosis de esfuerzo manual o intelectual no lo exime de su dimensión ética. Todo trabajo, por pequeño o desapercibido que pueda parecer, es ocasión para la realización personal y el servicio a otros. La calidad ética no viene dada necesariamente por los beneficios que genera o el reconocimiento que otorga, sino por la oportunidad que da a quien lo realiza de obrar bien.

Antes que cualquier otra obligación ética, un principio básico del código profesional citado por Andrews parece evidente, la actividad llevada a cabo por el que la desempeña debe estar bien hecha. Como dirá Peter Drucker[18], las empresas deben hacer bien las cosas *(do well)* para poder hacer el bien *(do good)*. El propio lenguaje común expresa esta idea de trabajo bien hecho como trabajo acabado cuando se habla de los «acabados» de los edificios, o del diseño de productos con un buen «acabado». Un servicio profesional de calidad ofrece un trabajo acabado, bien hecho.

La aportación de Drucker es, a su vez, importante pues pone de manifiesto otro principio ético que permite aclarar en qué medida un trabajo es mejor o peor en sentido ético, y es su dimensión

[18] Drucker, P.: «The new realities: In Government and Politics», en *Economics and Business, in society and World View*. Harper & Row, New York, 1989.

de servicio. Si la persona se comporta bien en su trabajo, pero no lo convierte en ocasión de servicio, está olvidando la dimensión externa de ese trabajo y las consecuencias sobre terceros. El mismo trabajo que podría ser ocasión de mejora personal, puede terminar siendo ocasión de engreimiento, de autoafirmación egoísta y, con ello, de empobrecimiento. Esta cuestión será tratada con más detalle cuando se hable de la motivación y el liderazgo en el Capítulo 5.

El trabajo constituye, o debiera constituir, un medio insustituible para el desarrollo de las propias cualidades o virtudes personales, y esta potencialidad es parte integrante de su bondad, de su calidad. Este aspecto práctico propio del obrar humano reclama un componente de la dimensión ética del que se habló en el capítulo anterior, el de las virtudes que se despliegan en el trabajo.

La actividad laboral se convierte en ocasión para el florecimiento de las capacidades personales cuando éstas pueden ser libremente puestas en juego. Además, da a la persona «la posibilidad de desarrollar sus facultades, de producir los bienes y servicios que todos necesitamos para una vida digna, y permitirle vencer su egocentrismo innato uniéndole a otras personas en una tarea común»[19]. Da a la persona la posibilidad de mejorar sirviendo, dando un sentido a lo que hace que le enriquece y le trasciende enriqueciendo a otros.

El trinomio ético, bien, norma y virtud, se conjuga en perfecto dinamismo cuando se habla del trabajo (como se refleja en la Figura 2.1). Un trabajo bien hecho, constituye mayor bien para el que lo realiza, y para quien lo contrata, si pone en práctica normas o principios tan básicos como son: hacer las tareas con atención e interés, cuidar y proteger los bienes de la organización, actuar con mentalidad de ahorro, cuidar los detalles, pensar en el que ha de recibir los resultados de ese trabajo, aspectos que al ser puestos en práctica de modo habitual pasan a denominarse virtudes o cualidades éticas. En este sentido, el profesor Solomon (1990), de la Universidad de Texas, ha sido pionero en recuperar este concepto clásico en ética y retomarlo en el ámbito de las organizaciones empresariales[20].

El concepto clásico de virtud *(areté)* tiene que ver precisamente con la excelencia humana. El cumplimiento terminado de los propios deberes profesionales, no es sólo un deber, una norma, es en realidad una ocasión para el desarrollo de la propia plenitud y, por tanto, debe ser llevado a la práctica. Como dirá el profesor Llano, «la perfección del trabajo es un florecimiento o consecuencia de la perfección del hombre y, simultáneamente, la búsqueda de la perfección acabada del trabajo lleva consigo la necesidad de que el hombre desarrolle sus potencialidades»[21]. El buen profesional procura formarse, estar al día en lo que le compete, ese esfuerzo le enriquece y le da la oportunidad de servir mejor.

El trabajo en sí mismo, cualquier actividad profesional, es ocasión para el bien del que trabaja y de quienes le rodean. Mediante la realización del trabajo profesional cada individuo no sólo transforma cosas, sino que puede llegar a realizarse a sí mismo como persona. Dicho de otro modo, la persona se enriquece o se envilece, entre otros factores, según actúe en su trabajo.

El elenco de potencialidades, de cualidades humanas, o virtudes, que pueden ponerse en juego en el ámbito del trabajo sería interminable: el orden, la amabilidad, la disponibilidad,

---

[19] Schumacher, F.: *El buen trabajo* (Good Work). Ed. Debate. Madrid. 1981.
[20] Cfr. Solomon, R. «Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelian Approach to Business Ethics». *Business Ethics Quarterly*. Vol. 2; nº 3; págs. 317-339. Del mismo autor: «Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business». Oxford University Press, Oxford. 1992.
[21] Llano, C.: «Ética profesional y santificación del trabajo», *Revista Romana*. Enero-junio, 2004, págs. 112-129.

la escucha, la comprensión, la puntualidad, la fortaleza, la humildad, la veracidad, y un sinfín de otras virtudes. A lo largo del libro se expondrán algunas de estas cualidades éticas por su especial contribución, entre otros aspectos, al logro de la cohesión en la organización, al liderazgo de quienes gobiernan o a la innovación en los proyectos.

La práctica de las virtudes en el desarrollo del trabajo, a la vez que lleva al auténtico rendimiento de todas las facultades, contribuye a la construcción de la confianza. Por ejemplo, una persona ordenada en su trabajo, puede lograr mayor eficacia y eficiencia en su tarea y, además, facilitar el trabajo a los demás. Cuando se guardan las cosas en su sitio resulta más fácil y rápido dar con ellas cuando se requiere, no es necesario preguntar a otros, y aquellos que se encargan de la conservación y limpieza encuentran más fácil llevar a cabo su tarea. El orden genera confianza, pues facilita el trabajo de terceros y permite la previsión.

En este ejemplo la persona que se esfuerza por poner orden en su trabajo se hace ordenada (crece en virtud), y a su vez facilita el trabajo a sus colegas, subordinados, jefes, proveedores, clientes, pacientes, alumnos… Precisamente, la naturaleza social del trabajo en las organizaciones es la que lleva a que el desarrollo humano comience en el individuo, pero termine expandiéndose hacia los demás. Ese trabajo ordenado es más accesible, valora lo ajeno y tiene en cuenta el trabajo de los demás. El resultado final de un trabajo bien hecho debería ser la construcción de confianza alrededor de quien obra con excelencia personal.

Como consecuencia de lo expuesto, la organización se verá beneficiada por el trabajo de quienes la componen en la medida en que éste esté bien hecho. Por esta razón, aquello que es un deber para el trabajador, constituye un derecho para la organización. No hay deberes sin derechos, ni derechos sin deberes. Trabajar profesionalmente, trabajar bien en sentido técnico y ético, ayuda a construir organización, trabajar mal, de modo chapucero, destruye organización.

Podría argumentarse que no todo trabajo es ocasión de desarrollo personal, y así es. Cuando falta libertad para trabajar, no hay posibilidad de crecer como persona. El primer elemento que deshumaniza un trabajo es la ausencia de libertad en su desempeño. Sin libertad y responsabilidad personal, el trabajo humano en poco se distingue del trabajo que podría realizar una máquina o un ratón, como se vio.

En realidad el trabajo deja de ser un bien, se deshumaniza, precisamente cuando se olvida alguna de las dos dimensiones expuestas por el profesor Andrews, es decir, su aspecto científico-técnico o su aspecto ético. La renuncia a un trabajo bien acabado, constituiría el olvido de la dimensión científico-técnica, dejando de ser ocasión para la mejora personal.

Conviene subrayar que por ser el trabajo una obra humana, en la que interviene el entendimiento, la dimensión ética atiende también al *fin del trabajo*, al sentido del trabajo o motivo por el que se realiza. Será un bien en términos éticos en la medida en que sea ocasión de servicio y de mejora personal. Por último, conviene no olvidar también *las circunstancias* que rodean al trabajo, de modo que deben darse al menos las condiciones que lo hacen digno, pues el ser humano, único ser que trabaja, tiene una dignidad única.

Es evidente que la organización, y quienes la dirigen, tienen mucho que decir y mucho que responder acerca de las condiciones que hacen del trabajo ocasión de crecimiento humano. Cuando las características del trabajo en una organización particular impiden el desarrollo personal e incluso propician comportamientos no honrados, entonces deja de ser un bien, y puede llegar a convertirse en tarea destructiva para los trabajadores.

Cualquier trabajo se desarrolla en el ámbito de organizaciones concretas, y no en todas las organizaciones son aceptados, alabados o promovidos los comportamientos responsables, o las tareas bien realizadas. Por esto, es necesario aclarar este aspecto, pues una organización en la que se rechaza, se critica y se dificulta el trabajo bien hecho, es una organización éticamente enferma. Como se expone a continuación, no toda organización fomenta la calidad ética del trabajo y, por tanto, la de sus trabajadores.

2.1.3. Una tipología ética de las organizaciones: enfermas, sanas y excelentes

Si se atiende a la calidad ética del trabajo en las organizaciones, se puede afirmar que una **organización éticamente enferma** es la que contribuye, en mayor o menor medida, al empobrecimiento humano de sus miembros, de las personas implicadas en el logro de su misión, y de los afectados por su actividad. Un organismo está enfermo, sufre una patología, cuando alguna o algunas de sus funciones dejan de trabajar armónicamente en el ámbito interno o de relación con su entorno. En otras palabras, cuando sus miembros y las funciones que éstos realizan no lo hacen correctamente. En términos éticos la «patología» es equivalente a la actuación con falta de calidad humana. La enfermedad ética de una organización vendría explicada por las presiones que ésta ejercería sobre sus miembros contribuyendo a su personal empobrecimiento, a su pérdida de virtudes éticas, y el de aquellos a quienes ésta sirve.

En una organización éticamente enferma lo ordinario sería la continua crítica destructiva, el poner obstáculos a la mejora de los demás, el individualismo. Lo previsible serían los comportamientos oportunistas, las faltas de transparencia, la utilización de las personas, etc.

La organización éticamente enferma es aquella que destruye lo que tiene de humano: las relaciones humanas y la confianza sobre la que éstas se apoyan. Está pues llamada a la desunión, a la desintegración, y pudiendo ser eficaz en términos económicos, es destructiva en términos éticos.

Siguiendo con la analogía, en un organismo enfermo, una acción correcta de un miembro puede generar una respuesta patológica negativa. En las organizaciones éticamente enfermas aquellos comportamientos que son en sí mismos buenos, pueden tener como resultado reacciones negativas como los celos, la envidia o la suspicacia. Negar este hecho sería negar la realidad misma de la condición ética de los seres humanos.

Precisamente por la condición ética del comportamiento humano, por el hecho de ser un comportamiento racional y libre, cabe la posibilidad de obrar mal, en la misma medida que se puede obrar bien. En este sentido, libertad y responsabilidad, como se ha visto en el epígrafe anterior, son dos caras de una misma moneda. Organizaciones irresponsables son en definitiva organizaciones éticamente enfermas.

Conviene precisar que una organización no es, en sí, sujeto de actos morales. La organización no es buena o mala en sí misma, sino sus miembros, sus fines o los medios que se emplean. En una organización éticamente enferma pueden trabajar personas excelentes, y es la presión de conductas menos éticas la que enferma a la organización. Precisamente, la enfermedad ética es el resultado de comportamientos personales en los que el bien ético quedaría subordinado a otros bienes como el excesivo afán de lucro, el afán de poder, etc....

Y si es posible hablar de enfermedad ética de una organización, también lo es hablar de su contrario, de la salud ética de una organización. Cuando los comportamientos éticamente positivos son aceptados, alabados y promovidos nos encontraríamos ante lo que podría calificarse como una organización «sana» en sentido ético. La analogía con el campo biomédico permite dar una definición más precisa de esta idea.

Una **organización éticamente sana** es aquella que contribuye, en mayor o menor medida, al enriquecimiento humano de sus miembros, de las personas implicadas en el logro de su misión y de los afectados por su actividad. Un organismo está sano cuando trabaja de modo armónico en sus funciones internas y en relación con su entorno. En otras palabras, cuando sus miembros y las funciones que éstos realizan lo hacen correctamente. En términos éticos la corrección es equivalente a la actuación con calidad humana. La salud ética de una organización vendría explicada por las posibilidades que ésta brinda a sus miembros para su personal enriquecimiento, para su crecimiento en virtudes, y el de aquellos a quienes sirve. Todo ello a través precisamente del desarrollo y ejecución del trabajo de cada uno de sus integrantes.

Algunos ejemplos pueden ayudar a exponer mejor el concepto. En una organización éticamente sana se ejercería de modo habitual la crítica constructiva, no la destructiva; se podría trabajar en equipo, al ser conscientes sus miembros de que esto enriquece a cada persona y a la organización en su conjunto, en el plano intelectual, el de los hábitos y el emocional; se colaboraría con los demás, no se les pondrían «zancadillas»; se compartiría el conocimiento, la experiencia no quedaría en cada miembro aislado por razones egoístas o por miedo al oportunismo; se buscaría cooperar al bien común de la organización y la sociedad, no exclusivamente al interés individual; en definitiva, se procuraría trabajar con calidad humana, contribuyendo así a «construir» confianza y, con ella, organización, relaciones humanas estables.

El concepto de «salud ética» aparece aquí como un concepto gradual, es decir, la salud implicaría ausencia de enfermedad, pero ésta puede ser mayor o menor. Incluso en los organismos sanos existen pequeñas patologías inapreciables. Precisamente por ser personas las que componen las organizaciones, los defectos están siempre presentes, y pueden dar lugar a pequeñas anomalías, malentendidos, etc. La posibilidad de cometer errores, de obrar mal y tratar de rectificar, convierte este concepto de salud en un término dinámico, que puede mejorar o empeorar, que crece o decrece, que es siempre gradual y relativo. En este sentido, es posible introducir un tercer término que permite establecer una gradación de la calidad ética de las organizaciones. El concepto de salud plena, de excelencia del organismo.

Así se desprende precisamente del concepto originario de «salud» en el campo biomédico. La OMS definió «salud» en 1947 como «un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad o dolencia». Dicho de otro modo, «el completo bienestar», la «salud plena», en sentido estricto, se daría en aquellos organismos en que todos sus miembros se esfuerzan de modo permanente, aunque no siempre lo logren, por cooperar al pleno rendimiento de todo el organismo.

Siguiendo esta lógica, el organismo sano, no sólo no está enfermo, sino que su salud es mayor en la medida en que tiende al completo bienestar, a la salud plena. Esta búsqueda de la excelencia permitiría dar un paso más e incorporar un tercer concepto por analogía con el campo biomédico, el de «excelencia ética». Se puede entonces definir una **organización éticamente excelente** como aquella que se esfuerza permanentemente en contribuir al *pleno*

desarrollo humano de *todos* sus miembros, de *todas* las personas implicadas en el logro de su misión y de *todos* los afectados por su actividad.

El concepto de excelencia, como se puede deducir, presupone la existencia de salud ética, de buen comportamiento ético. Este concepto incorpora al de salud ética dos elementos: el de *esfuerzo permanente* de mejora ética y el de *plenitud* ética en sentido cuantitativo y cualitativo.

Evidentemente, los conceptos de *enfermedad*, *salud* y *excelencia* ética no son términos exactos, pues se refieren a grupos humanos en permanente dinamismo. En una organización excelente podrían existir comportamientos puntuales de menor calidad ética. De hecho, cuando la calidad ética del comportamiento de los miembros de la organización deja de ser tarea común y permanente para todos, pero no se dan comportamientos personales negativos, cabe hablar de una organización más o menos sana en sentido ético, pero no excelente.

Del mismo modo en que la relación entre salud y excelencia es cuestión de grado, en sentido positivo, la relación entre salud y enfermedad lo es en sentido negativo. Al hablar de enfermedad ética se incide en la existencia de comportamientos personales más o menos estables que fomentan la destrucción humana, la degradación, la desunión, y a la larga, si no se ponen los medios, la *defunción* de la organización. Decir que una organización está comenzando a enfermar en sentido ético, sería lo mismo que afirmar que está perdiendo su salud ética.

El término de salud ética permite, por tanto, describir organizaciones que, en términos generales, no contribuyen a degradar humanamente a sus miembros, no fomentan comportamientos deshonestos, injustos, engañosos, dañinos. Son pues organizaciones que permiten, o bien contribuyen, al desarrollo humano. En la medida en que esta contribución se convierte en misión y tarea permanente de la organización, en propósito estable de mejora continua para



Figura 2.2. ¿Es posible clasificar éticamente a las organizaciones? ¿Enfermas, sanas o excelentes?

todos los afectados por la actividad de la organización, se puede hablar entonces de salud ética en plenitud, de calidad ética plena o de excelencia ética.

Un papel clave en el desarrollo de la calidad ética de la organización corresponde a quienes las dirigen, aquellos que tienen como misión su gobierno. Como es lógico, quienes poseen mayor poder formal, mayor capacidad de decisión, tienen a su vez mayor responsabilidad en la construcción de la confianza dentro y fuera de la organización. Esto no menoscaba la responsabilidad individual de cada miembro de la organización, pero lleva a la necesidad de considerar el papel específico del trabajo directivo en el desarrollo de la calidad humana de la organización y en la construcción de confianza.

2.2. Ética y trabajo en la alta dirección

2.2.1. Las fuentes del poder directivo

Tener «poder» dentro de una organización implica tener la capacidad de influir en el comportamiento del resto de sus miembros. De ordinario quienes dirigen las organizaciones, quienes mandan, ostentan un cargo con poder. Esa capacidad de mandar propia de los cargos de responsabilidad tiene como misión principal la de planificar, organizar y controlar que se logren los objetivos organizacionales. Para esto, las personas con cargos directivos desempeñan distintos papeles, o roles, que han sido agrupados en tres aspectos: el de toma de decisiones, el de relaciones interpersonales y el de manejo de la información. La dirección tiene la responsabilidad de hacer y hacer «hacer» a los demás miembros de la organización[22].

En el mundo de las organizaciones, cuando se habla de «poder», en ocasiones puede identificarse el término con las connotaciones negativas de esta palabra. Sin entrar en demasiadas distinciones, en adelante se entenderá aquí **el poder en sentido amplio** como «la capacidad de una persona para influir de la manera deseada en la conducta de otro u otros»[23], o bien de resistir la influencia de terceros[24].

Normalmente, en las organizaciones, las personas que mandan tienen poder, tienen capacidad para influir en el comportamiento de otros. La cuestión es, ¿cuál es la fuente del poder de una persona que ostenta un cargo de dirección?

En una investigación pionera, a finales de los años cincuenta, John French y Bertram Raven (1959)[25], dieron respuesta a esta pregunta. En su investigación identificaron cinco **fuentes del poder**, que estaban en el origen de la capacidad de influencia. Como se aprecia en la Figura 2.3, estos autores identificaron como bases para la influencia cinco tipos de poder: el de recompensa, el coercitivo, el legítimo, el experto y el de referente. Por su gran capacidad descriptiva, esta clasificación sigue siendo utilizada hoy día en la mayoría de los textos de comportamiento organizativo.

---

[22] Mintzberg, H.: «El trabajo directivo», *en Mintzberg y la dirección*. Ed. Díaz de Santos. Madrid. 1989. págs. 5-26.
[23] Hodge, B.J.; Anthony, W.P. y Gales, L.M.: *Teoría de la organización*. Prentice Hall. Madrid. 1998, pág. 315.
[24] McMurray, V.V.: «Some Unanswered Questions on Organizational Conflict», en *Organization and Administrative Sciences*, n.º 6 (1975), págs. 35-53.
[25] J. R. P. French, Jr., & B. Raven: «The Bases of Social Power», en *Studies in Social Power*, D. Cartwright, ed. (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan, 1959), págs. 150-165.

Fuentes del poder para influir en el comportamiento

Tipo de poder	Fuentes de poder
De recompensa	Relacionado con la capacidad de premiar.
Coercitivo	Relacionado con la capacidad de castigar.
Legítimo	Asociado al cargo que ocupa (autoridad legítima).
Experto	Relacionado con el saber y saber hacer (experiencia, talento).
De referencia o carismático	Basado en la admiración (atractivo, carisma).

Fuentes: Basado en J. R. P. French, Jr. y B. Ravenm «The Bases of Social Power», en *Studies in Social Power*, D. Cartwrigt, ed. (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan, 1959), págs. 150-165.

Figura 2.3. ¿Se puede influir en los demás? Fuentes del poder según French y Raven (1959).

1. El **poder de recompensa** se basa en la capacidad de asignar incentivos, ya sea en la consecución de elementos positivos –recompensas–; como en la eliminación de los negativos. Se consigue influir en el comportamiento de otros mediante asignación de trabajos atractivos, permisos, promociones, etc. Si se eliminan aspectos desagradables como condiciones de trabajo negativas u horas extraordinarias no deseadas, el resultado es el mismo. Un ejemplo de este tipo de poder podría ser el del apoyo que se presta a los oficiales de policía, dotándoles con personal administrativo, para ayudarles a redactar atestados. Esta reducción de papeleo es entendida como una recompensa[26].

2. A diferencia del primero, el **poder coercitivo** se basa en la distribución de «castigos» –tanto por las cuestiones negativas, como la ausencia de las positivas–. Las personas que controlan estas sanciones pueden hacer que otros cumplan sus deseos amenazándoles con penalizarles de algún modo. Esto es, el poder coercitivo se apoya en el miedo. La influencia en el comportamiento del subordinado se apoya en amonestaciones, asignación de tareas desagradables, reducciones de salarios y hasta descensos o despidos. No cabe duda de que quien manda influye, y lo hace basado en su capacidad para tomar estas decisiones.

3. El **poder legítimo** se basa fundamentalmente en la norma, pero también en valores y creencias que justifican que cierta persona tenga el derecho legítimo de gobernar o influir en otras. De ordinario, se ha entendido este tipo de influencia como poder o autoridad formal. Es el caso de los padres, profesores o jefes. En la mayoría de las organizaciones, la autoridad formal se distribuye jerárquicamente. El poder otorgado a las personas en un organigrama es legítimo, precisamente, por el cargo que ocupan.

[26] Se sigue aquí, especialmente en el uso de alguno de los ejemplos, la exposición de Wagner, J.A. y Hollenbeck, J.R.: *Comportamiento Organizativo*. Thomson. Madrid. 2004.

4. Una cuarta fuente de poder, identificada por estos autores, es la que denominaron **poder experto** que se deriva de la posesión de experiencia, conocimiento y talento. Hay al menos dos modos de ejercer este tipo de poder. En primer lugar, compartiendo la experiencia y logrando con ello cambios en actitudes y comportamientos. En segundo lugar, exigiendo cambios de comportamiento como pago al conocimiento compartido.

Ejemplos de ambos casos se encuentran en todo tipo de organizaciones. Los redactores con más experiencia o con renombre en los medios de comunicación influyen en la creación de opinión. Los abogados o consultores pueden determinar las decisiones de sus clientes, como lo pueden hacer mecánicos, electricistas o fontaneros. Los médicos podrían exigir determinados comportamientos como pago a sus recomendaciones.

5. Por último, French y Raven identificaron un quinto tipo de poder o fuente de influencia en el comportamiento de otros. El **poder de referencia o carismático** se caracteriza por estar basado en la admiración. Se actúa influenciado por el comportamiento de alguien cuya personalidad, conducta, metas o valores resultan atractivos. Fácilmente, pueden venir a la cabeza ejemplos de personas con carisma y con fama universal como Mahatma Gandhi, la madre Teresa de Calcuta o Martin Luther King. Pero, en el ámbito de las organizaciones, existen ejemplos más «prosaicos», o aparentemente triviales, de este tipo de influencia. El fundador de la organización en la que se trabaja, un jefe o colega al que se admira. Existe en esas personas algo que atrae, y por lo que se las admira, de modo que su comportamiento influye.

Entender las bases del poder constituye un elemento necesario tanto para quienes lo ostentan como para quienes deben atender las órdenes o indicaciones. El uso del poder es uno de los elementos que repercute en la generación o destrucción de confianza dentro y fuera de las organizaciones. En este sentido, el uso del poder y la ética están conectados en su misma raíz. Para entender esta conexión es de gran utilidad detenerse en una distinción ya clásica que procede del derecho romano: la potestad (*potestas*) y la autoridad (*auctoritas*).

2.2.2. Retorno a una distinción clásica: potestad y autoridad

El retorno a la distinción clásica entre poder y autoridad en el ámbito de las organizaciones debe su mérito a los trabajos del profesor Pérez-López[27]. Como se verá a continuación, esta distinción no sólo es compatible con las fuentes del poder descritas por French y Raven (1959), sino que explican de modo sencillo algunos de sus dinamismos, y permiten entender el papel de la ética en el trabajo directivo, y su importancia en la construcción o destrucción de la confianza.

La **potestad** constituye «la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras personas». Como dice Pérez-López, «la potestad se basa únicamente en el puro hecho de percibir que una determinada persona (aquella que tiene la potestad) posee un cierto poder que puede ejercer para imponer coactivamente (sea premiando o castigando) sus mandatos». En este concepto clásico se incorporan explícitamente el *poder de recompensa* y el *poder coercitivo*,

[27] Pérez López, J.A.: *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*. Ed. Deusto. Bilbao. 1998, pág. 102.

además del *poder legítimo*, que es el que propiamente confiere la potestad. La persona que posee un cargo en la organización, sea en el nivel que sea, tiene capacidad formal para mandar, tiene potestad.

Un segundo modo de influir en las acciones de los demás es la denominada tradicionalmente *auctoritas*. A diferencia de la potestad, la **autoridad** se basa en la libre aceptación, por parte de quienes obedecen, de aquellas órdenes que formula la persona que tiene potestad, que tiene el mando. Sus órdenes son aceptadas sin que medie coacción de ningún tipo sobre sus subordinados. Como parece evidente, la autoridad tiene que ver con las fuentes de poder expuestas por French y Raven en segundo término, es decir, con el *poder experto* y con el *poder de referencia o carismático*.

Para que se dé la autoridad, más allá de la potestad, es necesaria la confianza en las capacidades de una persona para decidir de modo adecuado (*poder experto*) y la confianza en sus intenciones y acciones (*poder de referencia*).

Como dice Pérez-López, «la calidad de un directivo depende de la "cantidad" de *potestad* que necesita para que sus órdenes sean efectivamente cumplidas. Si tiene poca *autoridad*, nadie atenderá sus mandatos, a menos que tenga una gran *potestad*». Si goza de gran *autoridad*, no necesitará ejercer continuamente la *potestad* para que sus mandatos sean aceptados.

La distinción entre *potestad* y *autoridad* permite entender mejor la definición de las fuentes del poder de French y Raven, pues da razón de su dinamismo, tal y como se aprecia en la Figura 2.4. El *poder de experto y el de referencia* se apoyan en la confianza en quien manda, no en su capacidad de castigar o premiar. Se obedece libremente, sin mediar coacción. En este

Fuentes del poder para influir en el comportamiento

Fuente	Bases para la influencia	Ejercicio de la dirección	Dimensión del trabajo más afectada	Algunas prácticas directivas
Potestad	De recompensa	Modos de ejercer la potestad: Recompensando	Científico-técnica	Sistemas de reconocimiento y recompensa Dotación y asignación de recursos Fijación de objetivos y metas Formación
	Coercitivo	Castigando		Sistemas de evaluación Sistemas de remuneración Códigos de conducta
	Legítimo	Mandando		Asignación de tareas Supervisión y control directos Normas de obligado cumplimiento Procedimientos y rutinas formalizadas Sistemas de información-decisión
Autoridad	Experto	Logro de la *libre adhesión* de los subordinados ante la persona y actuación de la dirección	Científico-técnica	Logo de resultados (eficacia) Reducción de costes (eficiencia)
	Carismático o		Psico-afectiva	Generación de conocimientos (aprendizaje) Creación de clima de trabajo amable
	De referencia		Ética	Cooperación al bien común

Fuente: Elaboración propia, a partir de French y Raven (1959) y Pérez-López (1998).

Figura 2.4. ¿Qué papel juega la libertad en la influencia sobre otros? Potestad vs autoridad.

sentido, la dimensión ética del ser humano, su condición de ser libre y responsable, es la que lleva a que en la dirección de personas, no todo puedan ser órdenes que han de ser obedecidas automáticamente. La racionalidad mecanicista no es posible, ni parece deseable, para explicar la lógica del mando.

En esta figura se ha intentado reflejar gráficamente cuáles son las razones de convergencia entre la explicación de French y Raven (1959) y la de Pérez-López. El poder de *experto* y *referencia* se mueven en el plano del libre albedrío del subordinado, no son exigibles. A su vez, la consideración de las dimensiones científico-técnica y ética del trabajo, junto a la psico-afectiva, permiten entender mejor los planos en los que se mueven los conceptos de experiencia, carisma y referencia.

La figura recoge además el grado de libertad que se exige de los subordinados para obedecer a quien dirige. La influencia que genera la potestad es algo debido. La persona que obedece no tiene más remedio que hacerlo, en cambio, la autoridad supone mayor grado de libertad por parte del que es influido. Esta aclaración permite explicar que personas sin potestad, sin un poder reconocido, sean capaces de influir en el comportamiento libre de terceros, fruto de su autoridad.

Por último, es de justicia aclarar que el profesor Pérez-López (1991) considera una dimensión del trabajo profesional que no fue considerada de modo explícito por el profesor Andrews (1969). A los aspectos científico-técnicos y éticos, a los que se ha hecho referencia en el primer epígrafe, hay que añadir los psico-afectivos, que también se encuentran presentes en el trabajo en las organizaciones, y en las relaciones dirección-subordinación. Se trata pues de una concepción tridimensional, que mejora el binomio inicial del trabajo, al incorporar al ámbito de lo profesional la *inteligencia emocional*, aspecto tan citado desde el conocido trabajo del profesor Goleman (1994)[28]. El buen profesional lo es cuando trabaja con competencia técnica, ética y también emocional.

Si la autoridad constituye un modo de influir en el comportamiento de otros, la cuestión que surge entonces es, ¿cómo se gana autoridad? Y, ¿cómo se pierde? Estas preguntas son claves y cualquiera que ha tenido que ocupar un cargo de responsabilidad se habrá debido enfrentar de un modo u otro a ellas. ¿Por qué algunos directores son obedecidos con delicadeza y prontitud, mientras que otros son esquivados? ¿Por qué la relación de confianza entre jefe y subordinado está en permanente revisión, para bien o para mal? ¿Por qué hay directivos a los que se teme y otros a los que se admira? ¿Cómo reconstruir la confianza? ¿Tiene esto relación con la dimensión ética del trabajo directivo?

Apoyarse en la autoridad, frente al recurso a la potestad, supone en muchos casos un ahorro en costes de seguimiento y control. Pero, sobre todo, más allá del análisis coste beneficio, autoridad y confianza son inseparables. La autoridad está basada en la confianza en quien manda, y en su modo de ejercer el mando. Cuando existe autoridad, sobran muchas explicaciones. Apoyarse en la confianza es el mejor camino para seguir construyendo confianza.

Las relaciones jefe-subordinado no son estáticas, están en permanente dinamismo. Con el uso de la potestad, que es lo propio del que manda, se puede ganar o perder autoridad. Como se verá a continuación, la dimensión ética, es clave para entender estos dinamismos.

---

[28] Goleman, D.: *La inteligencia emocional*. Ed. Paidos, 1994.

2.2.3. ¿De qué modos se gana y se pierde autoridad?

¿Cómo se gana autoridad? Pérez-López responde diciendo: «un directivo va ganando autoridad en la medida en que va usando rectamente el poder del que dispone», aquí se entiende que se refiere al poder, no en su sentido amplio, sino en términos de potestad, de capacidad para mandar. En este apartado se utilizará la palabra potestad como sinónimo de poder apoyado en el cargo de dirección que se ostenta. El distinto modo de ejercer la dirección, y cómo éste es percibido, tendrá connotaciones en el comportamiento del dirigido. Este autor sostiene que «el uso correcto de la potestad genera *autoridad*»[29]. No es lo mismo mandar las cosas de un modo o de otro, pero conviene matizar esta afirmación, pues cuando se habla del «uso correcto» del poder cabe distinguir tres aspectos de este uso que ya han sido nombrados: el científico-técnico, el psico-afectivo y el ético.

En primer lugar, el uso correcto del poder en sentido científico-técnico implica mandar de modo eficaz y eficiente. O lo que es lo mismo, ser capaz de lograr resultados con el menor coste posible en la utilización de los recursos con los que se cuenta, ya sean humanos, financieros o materiales. El director o directora que sabe mandar en sentido técnico procura conocer todos los datos, y reflexiona acerca del cómo, quién, cuándo y dónde tomar la decisión. En la medida en que se logran resultados, la confianza en las capacidades técnicas del que gobierna se afianza.

Como se estudiará en el próximo capítulo, la sabiduría práctica, o virtud de la prudencia, es una de las cualidades clave del gobernante para el acierto en la toma de decisiones. Cuando la persona que manda se equivoca de modo habitual en cuestiones técnicas, se va minando la confianza en su capacitación, de modo que merma la confianza en que sus mandatos llegarán a buen puerto. Y a la inversa, cuando se acierta de modo habitual, se perdona más fácilmente un error.

En segundo lugar, el uso correcto del poder formal en sentido psico-afectivo afecta no tanto a la racionalidad de la decisión y su resultado (sentido científico-técnico) como al aspecto emotivo del uso del mando. El director que es capaz de mandar de modo amable, genera entre sus subordinados un clima de confianza, que facilita la obediencia a lo mandado, y el aprendizaje. Esta dimensión tiene que ver con capacidades de relación social como la empatía o la simpatía, y forman parte del carácter del que manda. Aunque no todo el mundo tiene capacidad para generar el mismo tipo de clima de afabilidad, el subordinado agradece el esfuerzo por ser tratado del mejor modo posible, en términos de afectividad, de modo que esta capacidad puede estar al alcance de quien la procura.

Quienes dirigen las organizaciones pueden estar muy cualificados y lograr buenos resultados, pero si al hacer uso de su potestad lo hacen de modo impetuoso o altanero, la confianza se resquebraja. Y al contrario, cuando se dicen las cosas en un tono amable, sin presunción ni antipatía, es obvio que resulta más fácil obedecer, se construye confianza.

En tercer lugar, el uso correcto del poder formal en sentido ético implica la aplicación de criterios éticos en el ejercicio de la potestad. Dicho de otro modo, la consideración de aspectos como la equidad en la decisión tomada, la veracidad en su transmisión o la diligencia en su ejecución. Como se verá en el próximo capítulo, al tratar la dimensión ética del uso del

[29] Pérez López, J.A. (1998). *Op. cit.*, pág. 104.

poder ha de ser tenida en cuenta, no sólo la decisión tomada y los resultados obtenidos, sino la intención explícita e implícita que hay tras esa decisión. Cuando el que gobierna explica los motivos de sus decisiones, y no cuenta con agendas ocultas, o intenciones no confesables, se gana la confianza de aquellas personas que deben obedecerle.

Los directores que actúan de modo habitual buscando cooperar al bien común de la organización, tratando a las personas con la dignidad que merecen, siguiendo la «regla de oro» de la ética, son personas que construyen confianza al mandar. Cuando no den razones de sus acciones, nadie pondrá en duda su buena intención si de ordinario ésta es recta y transparente.

Hay que insistir de nuevo en que, a pesar de que se han distinguido tres aspectos del uso correcto del poder formal, el acto de mandar es único en cada ocasión, y por ello las tres dimensiones son inseparables. Cualquier persona con un cargo de gobierno debería reflexionar acerca del modo en que utiliza el poder formal que le ha sido conferido. El uso correcto de esa potestad, en sus sentidos científico-técnico, psico-afectivo y ético, repercutirá en la generación de confianza entre sus subordinados, y por lo que ya se ha dicho, en el fortalecimiento de su autoridad.

¿Cuándo se pierde la autoridad? Ésta es una cuestión que, tras la exposición hecha más arriba, puede ser respondida de modo inmediato: se pierde autoridad cuando se utiliza o se transmite mal el poder formal. El análisis previo, si es leído en sentido inverso, llevará a sacar consecuencias en el plano del mal uso de la potestad en sus tres dimensiones.

En este sentido, y siguiendo los conceptos desarrollados por el profesor Pérez-López, se puede añadir que se pierde la autoridad si no se usa la potestad cuando debe usarse. «Dejar de usar el poder de que dispone, cuando está en juego el logro de resultados que son necesarios para todos los que componen la organización, revela una grave falta de competencia en el directivo.» ¿Quién no se ha sentido molesto al ver que su jefe o su jefa no han corregido cuando tenían que corregir, o han callado cuando tenían que hablar, o han abandonado a alguien cuando ha fallado? En realidad este modo de comportarse viene regulado por la sabiduría práctica o virtud ética de la prudencia.

Como se puede ver, el uso de la potestad no sólo no se opone al logro de la autoridad, sino que el logro de la confianza en quien manda requiere del uso de esa capacidad formal para mandar. Guste o no guste, el que manda debe tener fortaleza (virtud ética) para hacer uso de su potestad cuando así lo requiera la situación, poniendo por encima su deber profesional frente a cuestiones como caer bien o caer mal. El miedo a contristar, a causar dolor, o a defraudar, puede ser en ocasiones motivo de indecisión y terminar provocando resultados nefastos.

En este sentido, hay otro modo de actuar que puede llevar a la pérdida de autoridad que, como el anterior, estaría simultaneamente en el ámbito de la corrección científico-técnica y ética en el uso del mando. Se pierde autoridad cuando se hace un uso inútil de la potestad. Esto ocurre cuando el uso de la potestad «tiende a establecer demasiadas restricciones a la libertad de actuación de los subordinados. Y demasiadas quiere decir innecesarias, no justificadas en función de los resultados que se han de conseguir». El director que actúa así, va perdiendo autoridad «poco a poco, casi sin darse cuenta de ello, hasta que es demasiado tarde»[30]. En castellano hay diversos modos de expresar este error en el mando. Se habla del

[30] Pérez López, J.A. (1998). *Op. cit.*, pág. 106.

¿Cómo se gana o se pierde autoridad?

Repercusiones sobre la autoridad	Modos de ejercer la potestad y cómo son percibidos
Se gana autoridad	Haciendo un uso correcto de la potestad en sentido científico-técnico Haciendo un uso correcto de la potestad en sentido psico-afectivo Haciendo un uso correcto de la potestad en sentido ético
Se pierde autoridad	Si no se usa la potestad cuando debe usarse Cuando se hace un uso inútil de la potestad Cuando se hace un uso impertinente de la potestad Cuando se hace un uso injusto de la potestad

Fuente: Elaboración propia, a partir de Pérez-López (1998).

Figura 2.5. ¿Cómo se gana y se pierde la autoridad?

déspota para referirse a la persona que quiere gobernarlo todo, controlarlo todo. Este tipo de comportamiento destruye la confianza.

Como se ha repetido en varias ocasiones, y se seguirá haciendo a lo largo del libro, todos los aspectos del uso del mando están relacionados. Los aspectos científico-técnicos y éticos tratados más arriba no pueden separarse de los psico-afectivos. La autoridad se pierde no sólo cuando deja de utilizarse la potestad en los momentos en que debiera ser utilizada, o cuando se usa ésta de modo innecesario, sino también cuando se hace de ella un uso impertinente. Es el caso de quienes dirigen sin considerar que toda persona tiene sentimientos, emociones. La sensibilidad para hacerse cargo del modo de ser de quien nos escucha es un aspecto a considerar en el uso de la potestad. El directivo que no es capaz de mirar a la cara a sus subordinados para saber cómo están y si es buen momento para mandar algo, posiblemente deba revisar este aspecto del uso de la potestad.

Por último, y no por ello menos importante, la autoridad se pierde cuando se realiza un uso injusto de la potestad. El uso del poder formal para quitar a alguien algo que le pertenece, «destruye la autoridad casi inmediatamente, porque destruye lo que es su fundamento último: la confianza en las intenciones del que está manejando el poder»[31].

La dimensión ética en la toma de decisiones termina siendo la piedra angular en la construcción-destrucción de la confianza. Por muy eficaz y amable que sea un modo de ejercer la potestad, si el subordinado sabe que está siendo manipulado, utilizado o engañado, la confianza se desmoronará en sus cimientos más básicos. A todo ello hay que añadir un elemento en el que no se ha insistido, por estar implícito en buena parte de lo dicho, pero que conviene matizar. El buen ejercicio de la potestad debe ser real y percibido, como ya se dijo, y como

[31] Pérez López, J.A. (1998). *Op. cit.*, pág. 105.

se refleja en la Figura 2.5. No se puede aparentar actuar bien y no hacerlo, pues sería una falsedad que terminaría por descubrirse, pero tampoco se puede obrar bien y ocultarlo. La humildad, como se verá después, no está reñida con la veracidad de los comportamientos.

La importancia de la dimensión ética en la toma de decisiones hace necesario dedicar a este tema un capítulo completo, pues afecta a quienes mandan y a cualquier otra persona en la organización, pero antes de pasar al análisis de este punto, el último epígrafe del presente capítulo se centrará en el trabajo de los mandos intermedios. Parece conveniente hacer mención especial a esta figura que se caracteriza por ser trabajador de la organización a la vez que directivo o directiva; alguien que por su posición en la organización debe mandar y obedecer a la vez, con las responsabilidades y tensiones que este trabajo lleva consigo. Como se verá, la ética en este tipo de trabajo es tan importante como en los mencionados anteriormente, y su consideración puede permitir entender mejor la trascendencia de este tipo de trabajo en las organizaciones.

2.3. Ética y trabajo en los niveles intermedios de la organización

2.3.1. Los mandos intermedios y la dimensión ética de su trabajo

El mando intermedio es posiblemente una de las figuras que más importancia posee en las modernas organizaciones y que menos atención específica ha recibido en el ámbito de la literatura científica. El **mando intermedio**, es aquella persona que trabaja en una organización teniendo responsabilidades de gobierno sobre otras personas, que son sus subordinados y, a la vez, cuenta con al menos un jefe. No se trata de alguien que está siendo supervisado continuamente, sino de aquella persona con responsabilidades de mando, con poder legítimo, que a su vez dará cuentas a sus superiores con mayor o menor frecuencia.

En el caso de las nuevas configuraciones organizativas que están emergiendo en los últimos años, el concepto de «mando intermedio» no tiene por qué estar ligado a una línea de mando directa donde hay jefes y subordinados. En este sentido cuando se trabaja por proyectos o en equipo, surgen nuevos modos de organización del trabajo, donde no siempre hay jefes y empleados. Es, por eso, necesario encontrar un concepto más amplio de «mando intermedio», que incluya a la concepción jerárquica tradicional y abarque a su vez cualquier tipo de diseño organizativo.

Sin distinguir jerarquías, cabe describir el **«mando intermedio» en sentido amplio** como aquella persona que en su trabajo debe obedecer y mandar a la vez. Cualquier persona que tiene la capacidad de mandar y ser mandado.

Toda persona que recibe un encargo de dirección, de gobierno, sea cual sea su nivel en la organización, tiene la oportunidad de mejorar como persona en el ejercicio de ese trabajo mediante la puesta en práctica de hábitos operativos intelectuales y prácticos (aspecto tratado en el primer apartado de este tema). A la vez, puede ganar en autoridad o perderla, en la medida en que su uso de la potestad sea correcto en sentido científico-técnico, psico-afectivo y ético (aspecto tratado en el segundo apartado del tema). Por esta razón, todo lo que se ha expuesto hasta aquí, acerca de la dimensión ética del trabajo y de

la dirección, es aplicable directamente a los «mandos intermedios» en el sentido amplio del término.

Entonces, ¿por qué dedicar un apartado explícito al mando intermedio y a la dimensión ética de su trabajo si está incluido en las dos categorías ya estudiadas? La cuestión es razonable. Pero cabe suponer que estas personas que se encuentran «entre dos aguas» en su trabajo, pueden estar sometidas a especiales tensiones, dada la naturaleza del trabajo que realizan y sus relaciones interpersonales. Tensión propia de quien debe obedecer al superior (que cuenta con determinada formación, información y motivación) a la par que debe mandar sobre el subordinado, cuyas habilidades, conocimientos e intenciones pueden ser muy distintos del superior.

El estudio de la dimensión ética del trabajo de los mandos intermedios permitirá entender mejor su papel en las organizaciones y la necesidad de unas virtudes específicas o cualidades éticas para llevarlo a cabo.

Desde el punto de vista ético habría que plantear, ¿puede ser el trabajo del mando intermedio un bien, una ocasión de desarrollo personal? ¿Qué principios o normas éticas, aparte de los ya expuestos, tendría que considerar el mando intermedio para que el trabajo que realiza sea realmente una ocasión de desarrollo personal y organizativo? ¿Qué cualidades éticas o virtudes se requieren en este tipo de puestos? Para dar respuesta a estas cuestiones conviene describir someramente la naturaleza propia del trabajo de los mandos y las relaciones interpersonales que se presentan en este tipo de puestos.

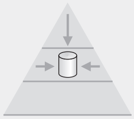
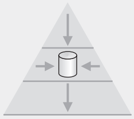
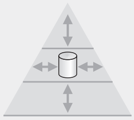
En primer lugar, el «mando intermedio», en su relación con el superior y con sus colegas y subordinados, está en condiciones de adquirir conocimiento. Parte de su trabajo consiste en entender lo que se le enseña, aprenderlo sin desvirtuarlo, sin aprovechamiento indebido de lo recibido, sin transmitirlo a quien no debe conocerlo, etc. El conocimiento es entendido aquí en su sentido más amplio, incluyendo el *saber*, *saber hacer* y *saber vivir*, o lo que es lo mismo, sus dimensiones teórica (científica), práctica (técnica y estética) y ética. Al aprender se adquieren conocimientos, habilidades y hábitos éticos.

En este sentido, y desde el punto de vista específicamente ético, el trabajo de los mandos intermedios se convierte en ocasión de mejora personal, en un bien, en la medida en que está guiado por normas o principios como el de utilizar correctamente lo aprendido gracias al superior y los colegas. La puesta en práctica de éste y otros principios relacionados con la conservación y correcta utilización del aprendizaje adquirido requiere de numerosas cualidades humanas o virtudes éticas.

Quizá entre las capacidades humanas que hacen de un mando intermedio un buen profesional habría que destacar, por lo que se refiere a las relaciones laterales y de arriba hacia abajo, las de la *integridad*, para utilizar lo aprendido en el ámbito en el que corresponde, la *honradez* para utilizarlo con rectitud y *prudencia* o sabiduría práctica, para discernir correctamente lo que puede ser enseñado y lo que debe quedar en el ámbito de su nivel organizativo.

Como receptor de conocimiento, de arriba hacia abajo y lateralmente, el puesto de mando intermedio puede ser entendido como análogo al del **«embalse»** o depósito de conocimiento, y así intenta reflejarlo el diagrama de la Figura 2.6. El trabajo en este ámbito puede ser ocasión de desarrollo humano, precisamente si se utilizan bien los conocimientos adquiridos. No obstante, y siguiendo con la analogía hidráulica, no basta con no terminar siendo una «charca» en la que se pudran los conocimientos adquiridos por su mal uso, o un mal

Ética en el trabajo de los mandos intermedios

Relaciones	Analogía	Normas y Virtudes éticas	
	«Embalse»	Normas	• Utilizar correctamente lo aprendido.
		Virtudes	• Integridad, honradez, prudencia...
	«Canal»	Normas	• Enseñar correctamente lo aprendido.
		Virtudes	• Prudencia, lealtad, veracidad...
	«Fuente»	Normas	• Aprender, enseñar y crear.
		Virtudes	• Humildad, diálogo, prudencia...

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2.6. ¿Qué connotaciones éticas tiene el trabajo de los mandos intermedios?

recipiente que permite que esos conocimientos lleguen a quien no deben llegar, proporcionando información privilegiada a terceros o faltando al secreto profesional.

Un mando intermedio, por la razón de su cargo, por ocupar el puesto que ocupa, se encuentra entre el que manda y el que obedece. Su posición en la organización, la naturaleza de su trabajo como elemento de enlace, pone en juego un segundo tipo de obligación profesional o norma de carácter ético. El «mando intermedio», en su relación con sus subordinados, está en condiciones de transmitir conocimiento (de informar), y sobre todo de enseñar (de formar). Se encuentra pues ante el deber de ser buen transmisor. O, volviendo a la analogía de la gestión del agua, ser y actuar como buen «canal».

El **«canal»** no sólo recibe, también da. El mando intermedio es mejor, desde el punto de vista ético, y por tanto profesional, en la medida en que transmite con *alta fidelidad* aquellos conocimientos que ha adquirido. Cuando se obedece de modo inteligente, utilizando la información correctamente, analizándola y haciéndola llegar a quien tiene derecho a conocerla, se genera confianza, se construye organización. El trabajo es ocasión de desarrollo del bien personal y organizacional.

Ser elemento de unión y de unidad se convierte en norma de conducta o principio ético de actuación clave para quien desea hacer bien su trabajo como mando intermedio en sentido amplio. La obediencia inteligente es necesaria pero no se puede reducir a actuar como buen «embalse», no es suficiente, se requiere la transmisión, el mando inteligente propio del que es a su vez buen «canal». Esta responsabilidad del mando intermedio, puesta en juego, le permite su desarrollo personal, y el desarrollo del tejido organizativo. Se convierte en elemento de unidad para la organización.

Como es lógico, la puesta en práctica de esta obligación no es nada sencilla, se requiere la voluntad propia, y la voluntad de quien está por encima en la organización. Si ambas

voluntades no confluyen, difícilmente podrá llevar a cabo su cometido el mando intermedio. Cuando lo que se le pide al mando intermedio es injusto, arbitrario o engañoso, se encuentra ante el dilema de ser cooperador con comportamientos que dejan de ser profesionales, o dejar de obedecer directa o indirectamente a los aspectos no éticos de lo que se le ha mandado. En este sentido, la puesta en práctica de este principio, de ser buen «transmisor», o buen «maestro», requiere nuevamente de la virtud de la *prudencia* o sabiduría práctica para discernir el mejor modo de obrar ante la distinta actitud del superior, la *lealtad*, a lo que se le enseña, siempre que contribuya al bien común, y la *veracidad* para ser buen conductor, haciendo llegar lo aprendido a quienes tienen derecho a conocerlo.

Como se refleja en la Figura 2.6, cabe todavía considerar al menos un tercer aspecto ético que se deriva de la naturaleza del trabajo directivo en posiciones intermedias de la organización. Cuando nos encontramos ante organizaciones complejas, que se enfrentan a entornos complejos, quienes se hallan en el centro, en el núcleo de la organización, no deberían conformarse con recibir y transmitir fielmente lo que han aprendido. En su condición de personas libres, con entendimiento, voluntad y afectividad, los mandos intermedios pueden llegar a implicarse en su tarea mediante la generación de nuevo conocimiento, de nuevas ideas, principios, valores, procedimientos, actitudes, comportamientos, etc.

Un mando intermedio que desea ser un buen profesional no se conformará con ser un buen «transmisor», intentará poner en juego todas sus potencialidades para obedecer bien, y hacer que se obedezca del mejor modo posible, para aprender, enseñar y enseñar a aprender. Pondrá de su parte.

Dicho de otro modo, para hacer bien su trabajo, del mejor modo posible, si así se lo permite la organización, una norma de conducta del buen mando intermedio debiera ser la de aprender, enseñar y continuar aprendiendo para crear y hacer crear nuevos conocimientos. El mando intermedio no sería sólo un buen «embalse», ni un buen «canal», debiera llegar a ser auténtica «fuente» de conocimiento. La **«fuente»**, no sólo recibe y da, también crea[32]. Aprender, crear y enseñar, ésa es la obligación del buen mando intermedio en una organización que pretenda ser denominada organización que aprende (*learning organization*), en definitiva, una auténtica organización humana, inteligente.

En términos de «conocimiento», dada la complejidad organizativa de nuestros días, los mandos intermedios deben ser capaces de aprender de sus superiores y enseñar a sus subordinados. Pero más aún, cuando realmente se trabaja en una organización que quiere crear conocimiento, el mando intermedio no sólo debe aprender de su jefe, también debe poder enseñar a su superior, del mismo modo que debe poder enseñar a su subordinado y aprender de él. Esto no es una utopía, si se espera que toda la organización aprenda, es una necesidad. Del mismo modo que cabe hablar de evaluación «en 360 grados», se requiere aprendizaje en 360 grados. En todos los planos y direcciones.

Como resulta fácil deducir, este tercer modelo sólo es posible cuando quienes mandan, sea cual sea su posición, quieren este tipo de organización, y están dispuestos a cooperar para que sea así. O dicho en términos de virtudes éticas, es necesaria la *humildad*, de los mandos

---

[32] La analogía del embalse, el canal y la fuente no es propia. Fue escuchada por el autor de este libro a un empresario, durante una breve intervención en un congreso de Ética Empresarial en otro marco conceptual. Tras buscar el origen de la analogía, la idea aparece recogida, con otro sentido, al menos en la obra de Berzosa, R.: «Parábolas para una nueva evangelización». Editorial Monte Carmelo. Burgos. 1996.

intermedios, superiores y subordinados. Cuando los mandos intermedios son capaces de reconocer sus limitaciones y aprender de quienes pueden enseñarles, sean mandos o subordinados, están en condiciones de convertirse en generadores, o constructores de confianza.

Junto a la virtud de la humildad, para ser buen transmisor de conocimiento se requiere un carácter dialogante, otra virtud ética. El *diálogo*, que incorpora la disposición a escuchar, facilita el establecimiento del doble flujo enseñanza-aprendizaje en sus tres direcciones: laterales, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

Y sin agotar las virtudes requeridas por el mando intermedio, conviene subrayar que una vez más, la virtud de la *prudencia* es clave para saber en qué organización se está, y en qué medida es posible cooperar al desarrollo de la confianza. La prudencia es, sin duda, la virtud clave del directivo, de ahí que aparezca en los tres niveles descritos y a ella se dedicará un epígrafe entero en el próximo capítulo.

Lo propio de la virtud de la prudencia, o sabiduría práctica, es que permite dilucidar qué principios éticos son aplicables en cada caso particular y en qué medida. Es necesario valorar en qué grado es posible el desarrollo humano en la organización. En definitiva, qué grado de compromiso asume la organización con sus miembros, y éstos con la organización. Conviene subrayar que los mandos intermedios serán, en muchos casos, quienes ocuparán en el futuro los puestos de mayor responsabilidad en las organizaciones que piensen en el desarrollo de carreras de sus miembros. La importancia de su trabajo es crucial.

Las organizaciones deseosas de lograr la calidad total, la excelencia, exigen de sus miembros cada vez un mayor grado de compromiso. Esto requiere hacerles pensar en sus propios trabajos y dejarles decidir cómo realizarlos del modo más eficaz y eficiente. En definitiva, la organización que exige compromiso, debe correr el riesgo de la libertad de sus miembros, debe estar en condiciones de trabajar en el ámbito de la construcción de confianza mutua. Parece razonable pensar que el grado de compromiso de los miembros de una organización será mayor en la medida en que éstos confíen en ella. Si no existe confianza, no parece posible exigir implicación y compromiso total.

2.3.2. El compromiso con la organización

La cuestión acerca del compromiso con la organización viene siendo objeto de estudio en el ámbito de las organizaciones desde hace ya algunas décadas, aunque posiblemente el trabajo que más influencia ha tenido hasta la fecha es el publicado por Allen y Meyer (1990)[33]. Estos investigadores presentan un modelo multidimensional que identifica tres formas de compromiso organizacional.

El primer tipo de compromiso del que hablan estos autores es el **compromiso afectivo con la organización** (*affective commitment*), que refleja el apego emocional, la identificación e implicación afectiva con la organización que poseen sus miembros. Se continúa en la organización, de un modo u otro, por el apegamiento afectivo que se siente hacia ella, lo que ésta representa y quienes la componen.

---

33 Allen , N. & Meyer, J.P.: «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1990, págs. 1-18.

Junto a este tipo de compromiso propio de una racionalidad psico-afectiva, cabría un segundo modo de comprometerse con la organización de orden más calculador, más propio del ámbito de la racionalidad en su sentido analítico. Este segundo tipo, que estos autores denominan **compromiso de permanencia en la organización** (*continuance commitment*), refleja el cálculo de los costes asociados a dejar o abandonar la organización. Ejemplo de este tipo de compromiso sería el de aquella persona que puede estar pasándolo mal en la organización, pero tras un análisis de los costes que implicaría abandonarla decide permanecer en ella.

Por último, los autores citados describen un tercer tipo de compromiso que denominan **compromiso normativo hacia la organización** (*normative commitment*), y que reflejaría la percepción de obligación que se tiene para seguir en la organización. El sentido del deber o justicia para no abandonar el proyecto organizativo. No son pocas las ocasiones en que la permanencia en la organización no genera una especial satisfacción, y además no resulta rentable permanecer en ella, pero a pesar de todo sus miembros siguen trabajando por el deber asumido para con ésta.

Esta clasificación no sólo ha sido ampliamente admitida, sino que ha sido utilizada como base para el estudio de la relación entre el compromiso y la confianza en determinadas organizaciones[34], aspecto que se analizará a continuación.

Conviene aclarar, antes de continuar, que la clasificación acerca de los tipos de compromiso descrita por Allen y Meyer, en realidad hunde sus raíces en una distinción ya clásica en el ámbito de la ética. Fue Aristóteles, en su *Ética a Nicómaco*, el que planteó una triple dimensión en el ámbito de las relaciones entre personas. Hablando de la amistad, que no es más que un modo de compromiso entre personas, dirá que: «parece, en efecto, que no todo puede ser objeto de predilección, sino sólo lo que es amable, y que esto es o bueno, o agradable o útil»[35].

Aunque Allen y Meyer no parecen mencionar explícitamente la distinción aristotélica entre bienes «útiles», «agradables» y «morales», su descripción del compromiso en tres dimensiones coincide con la distinción que hiciera Aristóteles hace más de veinticuatro siglos. El compromiso afectivo con la organización está en el plano de la búsqueda de los «bienes agradables». Es posible hablar de lealtad a otras personas, a una organización, por lo que ésta reporta en el plano de lo agradable, de lo emotivo o afectivo.

El *compromiso de permanencia*, a diferencia del afectivo, es un compromiso calculado, del tipo coste beneficio, y responde a la búsqueda de «bienes útiles» de los que ya habló el estagirita. La lealtad a la organización se apoya en una relación transaccional de la que se obtiene beneficio. Éste es quizá el modelo anglosajón, en el que el criterio de permanencia en la organización viene dado en buena medida por razones de utilidad.

Por último, el compromiso normativo respondería a la búsqueda de los «bienes morales o éticos». En este sentido, la concepción teórica de lo ético en Aristóteles va más allá de la exclusiva obligación moral de permanencia, que es el concepto de ética normativa del que parten Allen y Meyer. En las empresas japonesas este tipo de compromiso se da de modo

[34] Perry, R.W. «The relationship of Affective organizacional Commitment with Supervisory Trust». *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 24, n. 2, págs. 133-149. 2004.
[35] Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1994. 1156a, 1156b.

característico, existe un sentido de pertenencia a la organización que se apoya en el plano del deber, más que en el de lo afectivo o lo racionalmente calculado.

Una lectura atenta de la obra de Aristóteles permite llegar más lejos, en el plano teórico, de lo que lo han hecho los estudios empíricos. Aristóteles dirá que las relaciones (de amistad) basadas en la búsqueda de lo útil y lo placentero son frágiles, fáciles de disolver. Éste sería el caso de las relaciones de compromiso del primer y segundo tipo con una organización, estarían supeditadas a la cantidad de beneficio obtenido (material y afectivo) a cambio de seguir en la organización. Un compromiso dispuesto a ser vendido al mejor postor.

La relación con la organización sería más duradera, siguiendo la racionalidad expuesta, cuando estuviera cimentada en sus tres dimensiones a la vez. Cuando la persona que trabaja en la organización busca el bien ético, el bien entendido como desarrollo personal, de quienes forman la organización y, en definitiva, de contribución al bien social. En este caso, la relación entre las dos partes se convierte a la vez en útil y placentera. Ésta es la tesis mantenida por Aristóteles en el ámbito de las relaciones humanas[36].

En términos de confianza, tal y como se refleja en la Figura 2.7, se podría decir que **el grado de compromiso con la organización** se apoya en la confianza que tienen sus miembros en obtener de ella bienes útiles, placenteros y éticos. Cuando el individuo confía en obtener de la organización bienes de índole emocional, «placenteros» (como el disfrute), adquiere con ella un compromiso afectivo. Existe confianza en su dimensión emocional capaz de generar compromiso afectivo.

Tipos de compromiso con la organización

Dimensiones de la CONFIANZA en la organización	Tipos de compromiso con la organización
Dimensión Científico-técnica Los trabajadores esperan satisfacer sus necesidades de *bienes agradables*	Compromiso calculado
Dimensión Psico-afectiva Los trabajadores esperan satisfacer sus necesidades de *bienes agradables*	Compromiso afectivo
Dimensión Ética Los trabajadores esperan satisfacer sus necesidades de *bienes éticos* *(la excelencia humana)*	Compromiso ético

Fuente: Elaboración propia, basado en Aristóteles (s. IV a.C.) y Allen y Meyer (1990).

Figura 2.7. ¿Qué tipos de compromiso cabe tener con la organización?

[36] Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1994. 1156a.

Cuando se tiene confianza en obtener de la organización beneficios calculados (útiles), se adquiere con ella un compromiso de permanencia. En la medida en que se obtenga de la organización mayor beneficio, más difícil se hará abandonarla.

Finalmente, cuando la persona tiene confianza en que obtendrá de la organización bienes éticos (que contribuyen a hacerle mejor como persona y a dar algo a la sociedad), adquiere con la organización un compromiso ético, que lleva a no abandonarla por razones exclusivamente afectivas o transaccionales. El compromiso normativo de Allen y Meyer se centra en un sentido de justicia, del deber, que en un enfoque ético aristotélico iría más lejos, al incorporar elementos como las virtudes de la lealtad a los compromisos asumidos, la correspondencia a los beneficios recibidos en circunstancias adversas pasadas, la generosidad para aportar algo incluso allí donde no siempre se recibe lo que se desearía, etc.

De esta relación entre confianza y compromiso, que tiene profundas raíces antropológicas, como supo poner de manifiesto Aristóteles, parece lógico deducir que el grado de compromiso con la organización será mayor, y más duradero, en la medida en que los miembros de la organización confíen en ella en los tres ámbitos, el útil que podría también denominarse científico-técnico, el psico-afectivo y el ético. Como se ve, estas tres dimensiones son precisamente las mismas que ya aparecieron en el caso de las relaciones del directivo con sus subordinados, como fuentes de generación de autoridad.

No es casualidad que Pérez-López hablara de las tres dimensiones al explicar el modo de ganar o perder autoridad, pues en su pensamiento subyace un profundo conocimiento de las dimensiones antropológicas descubiertas y descritas por Aristóteles. Estas tres dimensiones tienen su origen en la propia naturaleza del ser humano, que se distingue del resto de animales precisamente en sus facultades intelectual, volitiva y afectiva, aspectos inseparables cuando se analiza a la persona y su acción. Estos fundamentos antropológicos de la dimensión ética de la persona serán estudiados con detalle en el Capítulo 4.

Para entender las relaciones de compromiso con la organización, la dimensión ética no sólo no debe ser olvidada, sino que resulta la clave para que éste sea completo y duradero. Cuando falta el compromiso afectivo o el calculado, puede seguir existiendo un fuerte compromiso ético. Si los miembros de la organización confían en que ésta procura el bien común, podrá existir fidelidad incluso en tiempos difíciles. Si la organización espera un compromiso alto, que suponga compartir y generar conocimiento, tendrá que generar confianza en su dimensión ética. Sin embargo, si se destruye la confianza en que la organización va a contribuir al desarrollo humano de sus miembros, lo único que les ata a éstos con la primera es el beneficio que les reporta.

Evidentemente, no todas las organizaciones esperan de todos sus miembros un «pleno» compromiso organizacional. Parece lógico pensar que aquellas organizaciones que «exijan» mayor grado de compromiso o de implicación, deberán estar dispuestas a su vez a contribuir en mayor medida al «bien» de sus miembros, en todos los sentidos del término (bien útil, psico-afectivo y ético). La relación con la organización no es unidireccional. Obtendrá mayor grado de compromiso aquella organización que reporte mayor grado de confianza a sus miembros.

Para terminar este análisis, conviene estudiar el papel y la importancia de los mandos intermedios como elementos clave capaces de favorecer o dificultar la generación de la confianza en la organización y, con ella, del compromiso.

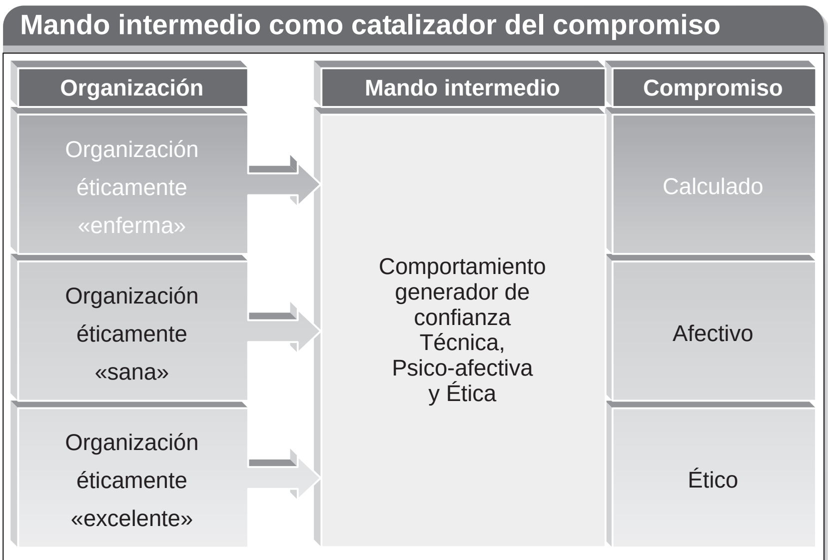
2.3.3. El mando intermedio como catalizador de la confianza y el compromiso organizacional

Por la posición que ocupa el mando intermedio puede actuar como «catalizador» del compromiso organizacional, en el sentido de favorecer o acelerar el desarrollo de un proceso de generación de confianza. Del mismo modo, puede actuar como freno de este proceso. Las razones son obvias, se encuentra entre la dirección y el resto de los miembros de la organización y como se ha visto, puede ser *embalse*, *canal* o *fuente* de confianza y como tal propiciador, en mayor o menor medida, del compromiso organizacional, de la obligación que sus miembros asumen para con ella.

La generación de la confianza no es el resultado seguro de una ecuación matemática. Conviene recordar que la ética surge, precisamente, de la condición libre del obrar humano. Sea cual sea la postura de la organización ante el individuo, la generación de confianza estará supeditada a la libertad de éste, de ahí que no sea posible un modo «mecanicista» de interpretar esta relación. Como se ha dicho en el epígrafe anterior, «cabe esperar» que cuanto mayor sea la confianza de la persona por alcanzar bienes útiles, psico-afectivos y éticos de la organización, mayor será su grado de compromiso, pero cada miembro de la organización es libre en todo momento.

En este sentido, puede establecerse *una cierta relación* de causalidad, que en ningún caso sería determinista, entre el comportamiento o actitud de la organización, la generación de confianza que ésta produce en sus miembros y el grado de compromiso que éstos adquieren con ella.

Como se refleja en la Figura 2.8, cuando nos encontramos ante organizaciones éticamente enfermas, que no contribuyen al desarrollo humano de sus miembros, e incluso llegan a



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2.8. ¿Qué papel tiene el mando intermedio en la construcción del compromiso?

degradarlos como tales, no cabe esperar que exista en éstos más que una confianza en su dimensión de utilidad, y quizá en ocasiones afectiva o emocional. La organización es utilizada por quienes la integran para lograr bienes materiales, y se podría adquirir con ella un mayor o menor compromiso de permanencia, un compromiso calculado o bien afectivo.

En la medida en que nos encontramos ante organizaciones éticamente sanas, que contribuyen al desarrollo humano de sus miembros, cabría esperar entre éstos una confianza que no se reduciría exclusivamente al plano de lo útil, sino también una confianza en su dimensión psico-afectiva, llevándoles a un compromiso afectivo, además del puramente útil, y un compromiso ético.

En el mismo orden lógico, una organización éticamente excelente, que se esfuerza permanentemente por contribuir al pleno desarrollo humano de todos sus miembros, podrá obtener de éstos una confianza en su triple dimensión útil, psico-afectiva y ética, generando un compromiso de permanencia, afectivo y ético. Si bien, la clave está en el compromiso ético.

Evidentemente la casuística puede ser mucho más amplia que la expuesta en el esquema de la Figura 2.8. El compromiso, y en particular, la lealtad, constituyen hábitos de la voluntad, y como se verá, pueden ser buenos en sentido ético, si se dan en su justa medida. Tan negativa sería una actitud de falta de compromiso como la del exceso de éste. No obstante, la gradación de los tipos de compromiso que se presenta aquí permite realizar alguna reflexión más acerca del papel de los mandos intermedios, en función del tipo de organización en el que se encuentran.

En el caso de las organizaciones éticamente enfermas, el mando intermedio puede intentar contribuir a la construcción o regeneración de confianza. Quizá el punto por el que empezar a construir confianza sea las dimensiones técnica y psico-afectiva, pero si el objetivo es lograr la salud ética, el mando intermedio deberá esforzarse por conseguir comportamientos éticamente sanos (veraces, honestos, generosos, leales, etc.).

Si se diera el caso de que la construcción de confianza ética fuera imposible. Si la organización degrada a sus miembros y el mando intermedio no sólo no puede hacer nada por evitarlo, sino que puede verse afectado, entonces quizá lo más prudente sea abandonar la organización tan pronto como le sea posible. Intentar actuar como «embalse» en una organización donde el comportamiento de las personas es destructivo, podría acabar con quien intentara arreglar la situación. Se trata pues de una decisión prudencial, en la que habrá que valorar cómo actuar del mejor modo posible «aquí y ahora».

Siguiendo la lógica de los principios éticos expuestos, si un mando intermedio encuentra síntomas de «enfermedad» en la organización, debería velar en primer lugar por su propia integridad ética y, a la vez, intentar construir confianza tal y como se ha expuesto. Si la organización comienza a «infectarle», fomentando en él comportamientos que le deshumanizan, y que no puede evitar (se le obliga al engaño, la injusticia, la deslealtad o la prepotencia, por poner algunos ejemplos) entonces debería pensar en su propio bien, y actuar con prudencia. Si no puede mejorar a la organización, al menos no debería permitir que la organización le destruyera como persona.

Cuando la organización es éticamente sana, pero existe desconfianza en que ésta pretenda contribuir al bien común de sus miembros, el mando intermedio se encuentra ante el reto de actuar como «canal», de inyectar el mayor grado de transparencia posible en la transmisión de conocimientos. Ésta no es tarea fácil, y podría poner en riesgo la salud psico-afectiva, y

hasta el puesto, de los mandos intermedios. Como se verá, esta decisión requiere altas dosis de sabiduría práctica, de *prudencia*, virtud tan esencial en el proceso de toma de decisiones, y por ende, en los cargos de dirección.

Sin duda, el gran desafío de los mandos intermedios en el ámbito de la ética está en el logro de organizaciones lo más sanas posibles desde el punto de vista ético, humano. Evidentemente, la tarea debe comenzar desde la cúspide de la pirámide organizacional, y sin el apoyo de los que mandan no es tarea fácil. Ya se ha visto, y se analizará con más detalle a continuación, que la humildad es otra de las virtudes requeridas para mandar, pues mandar supone enseñar, aprender y enseñar a aprender a otros.

El mando intermedio podrá ser embalse, canal y fuente, es decir, aprender, enseñar y crear nuevos conocimientos sólo en un clima de diálogo con quienes están por encima y por debajo en la organización. Éste es el auténtico reto, llegar a ser «fuente» no ya de conocimientos, sino de confianza. El mando intermedio se convierte en realidad en el auténtico *catalizador* en la generación de confianza de toda la organización, pues debe convertir ésta en una tarea común.

Construyendo confianza: ideas para recordar

- ✶ La persona se enriquece o se envilece, entre otros factores, según actúe en su trabajo.
- ✶ El uso correcto de la *potestad* por parte de quienes mandan genera *autoridad*.
- ✶ Aprender, crear y enseñar es la obligación del buen mando intermedio en una organización que pretenda ser denominada organización que aprende (*learning organization*), en definitiva, una auténtica organización humana.
- ✶ El resultado final de un trabajo bien hecho debería ser la construcción de confianza alrededor de quien obra con excelencia personal.

Resumen

Respuesta a las seis cuestiones de aprendizaje que se plantearon al comienzo:

1. **¿Cuándo se puede hablar en las organizaciones de un «trabajo éticamente bueno» o «malo»? (2.1.1./2.1.2.)**
   Se puede calificar un trabajo como éticamente bueno en la medida en que éste es ocasión para, o permite, el desarrollo humano de quien lo realiza. Quienes diseñan

los trabajos y quienes los realizan deben considerar que cuanto mayor es la libertad ética en el trabajo, mayor desarrollo personal permite, y mayor responsabilidad exige.

2. **¿Es posible hablar de «organizaciones éticamente enfermas y éticamente sanas»? ¿Qué las caracteriza? ¿Y a las «organizaciones éticamente excelentes»? (2.1.3.)**
   Una organización éticamente enferma es la que contribuye, en mayor o menor medida, al *empobrecimiento* humano de sus miembros, de las personas implicadas en el logro de su misión, y de los afectados por su actividad. Por el contrario, una organización éticamente sana es aquella que contribuye, en mayor o menor medida, al enriquecimiento humano de sus miembros, de las personas implicadas en el logro de su misión y de los afectados por su actividad. Y se puede calificar de organización éticamente excelente a aquella que se esfuerza permanentemente por contribuir al pleno desarrollo humano de todos sus miembros, de todas las personas implicadas en el logro de su misión y de todos los afectados por su actividad.
3. **¿Es lo mismo tener «potestad» que tener «autoridad» en el trabajo directivo? ¿Qué papel juega en esta distinción la dimensión ética? (2.2.1./2.2.2.)**
   La «potestad» está unida al poder legítimo de quien tiene un cargo en la organización, e implica la capacidad para premiar o castigar a otros. En cambio, la «autoridad» se basa en la libre aceptación por parte de quienes obedecen, de las órdenes que formula quien tiene «potestad». La autoridad puede darse sin que exista potestad, pero el buen o mal uso de la potestad incide en la autoridad que se logra.
4. **¿De qué modos se gana o se pierde «autoridad» en el trabajo directivo? (2.2.3.)**
   La autoridad se gana cuando se realiza un uso correcto de la «potestad», es decir, cuando se manda bien desde los puntos de vista científico-técnico, psico-afectivo y ético. En cambio, la autoridad se pierde cuando no se utiliza la potestad cuando debiera ser utilizada, o cuando se utiliza de modo inútil, impertinente o injusto.
5. **¿Qué caracteriza el trabajo de los mandos intermedios, éticamente hablando? (2.3.1.)**
   Los mandos intermedios, es decir, aquellas personas a las que toca obedecer y mandar a la vez en la organización, tienen la oportunidad de convertir su trabajo en un bien en la medida en que sigan la norma de utilizar correctamente lo que aprenden, lo enseñen y creen nuevas oportunidades para la generación de conocimiento. Por la naturaleza de su trabajo, estas personas deben fomentar en su comportamiento especiales cualidades éticas o virtudes, como la integridad, honradez, prudencia, veracidad, humildad o capacidad de diálogo.
6. **¿Qué papel corresponde al mando intermedio como constructor de confianza y compromiso organizativo? (2.3.2./2.3.3.)**
   El papel del mando intermedio se convierte en la clave para la generación de confianza en sus dimensiones científico-técnica, psico-afectiva y ética. Como catalizadores de confianza se encuentran ante un reto del que depende el compromiso calculado, afectivo y ético de los miembros de la organización.

Un caso de cine: «El dilema» (Una organización éticamente enferma)



TÍTULO ORIGINAL The Insider; AÑO 1999; DURACIÓN 151 min.; PAÍS USA; DIRECTOR Michael Mann; GUIÓN Eric Roth & Michael Mann (Artículo: Marie Brenner); MÚSICA Lisa Gerrard & Pieter Bourke; FOTOGRAFÍA Dante Spinotti; REPARTO Al Pacino, Russell Crowe, Christopher Plummer, Diane Venora, Philip Baker Hall, Lindsay Crouse, Debi Mazar, Gina Gershon, Stephen Tobolowsky, Rip Torn, Hallie Kate Eisenberg; PRODUCTORA Touchstone Pictures.

Sinopsis: Caso basado en los hechos reales acaecidos en 1993 y recogidos por el artículo: «The Man Who Knew Too Much» de la revista *Vanity Fair*. Un científico y directivo, Jeffrey Wigand, que trabajaba en la famosa tabacalera norteamericana Brown & Williamson, hará públicas diversas conductas poco éticas de los directivos de su ex empresa, de la que ha sido despedido injustamente por negarse a cooperar. Se trata de datos acerca de las sustancias que crean adicción en los fumadores. El productor del programa de la CBS *60 minutos*, Lowell Bergman, arriesgando su carrera anima a Jeffrey a ponerse frente a las cámaras. Éste verá cómo su vida entera se viene abajo al revelar la verdad a la opinión pública. Nadie saldrá indemne en esta enfurecida batalla de la lucha contra la industria del tabaco.

Análisis del caso:

1. ¿Calificaría a esta *organización de éticamente sana o enferma*? ¿Por qué?
2. ¿En qué momentos del caso (secuencias de la película), se prescinde de la *ética*?
3. ¿Qué actuaciones lleva a cabo Jeffrey Wigand como mando intermedio? ¿Le es posible actuar como *embalse, canal o fuente de conocimiento y confianza* en su organización? ¿Por qué?
4. ¿Qué *virtudes éticas* hacen falta para obrar como lo hace este directivo?
5. «Lo que se ha roto aquí, ya no se puede arreglar», esta frase la dirá el productor del programa *60 minutos*, Lowell Bergman, al final del caso. ¿A qué se refiere? **¿Se marcharía usted del programa de televisión de la CBS después de la experiencia?** ¿Por qué?

Algunas cuestiones prácticas

1. Al comienzo de este capítulo se narra la historia de un vendedor (viajante) que no se atreve a decir la verdad a su jefe (Cfr. «Una historia para reflexionar: Mentira e ineficiencia»). ¿Qué razones pueden explicar este miedo a decir la verdad? ¿Dónde está el problema? ¿Qué **elementos de la dimensión ética** echa en falta? (Figura 2.1).

2. Enumere aspectos de la organización en la que se está formando que permitan calificarla como **«organización éticamente sana»** (Figura 2.2).

3. Si le dieran un puesto de dirección en una organización, ¿qué tipo de actuaciones llevaría a cabo para **ganar autoridad**, más allá de la potestad que le otorga el puesto directivo? (Figuras 2.3, 2.4 y 2.5).

4. Si usted fuera el hermano o la hermana intermedia en su familia, y por tanto alguien que está entre los padres y los hermanos pequeños, ¿qué tipo de actuaciones podrían ayudarle a ser buen **«embalse, canal y fuente» para la construcción de confianza** dentro de la familia (Figura 2.6).

Ejercicio para realizar en equipos

Reunidos en equipos de tres personas (o tantas como considere oportuno el profesor o profesora), cada equipo deberá proponer *acciones concretas que se propondrían realizar para que los estudiantes de su Universidad aumentaran su compromiso con el centro educativo*. Si lo consideran oportuno, pueden utilizar como apoyo para la reflexión las ideas recogidas en la Figura 2.7. Tras la creación de un listado de actuaciones tan extenso como sea capaz cada equipo, en una puesta en común se pueden analizar las coincidencias de los distintos equipos. ¿Qué consecuencias prácticas se pueden sacar de las conclusiones de la clase?

Lecturas recomendadas para este tema (con un breve comentario)

- Melendo, T.: **«La índole personal del trabajo humano»**. Cuadernos Empresa y Humanismo. Pamplona. Nº 21. (24 páginas).

  Tomás Melendo es Catedrático de Metafísica por la Universidad de Málaga. Autor de numerosos libros de reconocido prestigio. En esta lectura recomendada afirma que: «la valía del trabajo deriva de la dignidad personal: de la excelencia constitutiva, igual en todas las personas, y del incremento de esa eminencia que cada

uno consiga a través del amor. Pero como la valía constitutiva es idéntica para cualquier persona –y ésta es la segunda observación que pretendíamos hacer–, el valor de un trabajo vendrá medido, exclusivamente, en función del amor que ponga al realizarlo quien lo ejecuta. Desde este punto de vista, y estamos en estricta deducción filosófica, el trabajo profesional de un primer ministro puede ser rebasado, en lo que a categoría se refiere, por el de una modesta vendedora de chucherías; el de un sesudo profesor universitario, por el de la empleada que realiza la limpieza de su despacho... Extremando la paradoja: la importancia objetiva de un trabajo, para el bien de quien lo realiza y para el de la humanidad en su conjunto, es función estricta del amor con que esa tarea se lleva a término».

- Pérez-López, J.A.: **«El poder… ¿PARA QUÉ?»**. Cuadernos Empresa y Humanismo. Pamplona. Nº 29. (19 páginas).
  Se trata de la publicación a título póstumo de uno de los numerosos escritos de este prestigioso profesor de organización, doctorado en ingeniería industrial por la Universidad de Harvard, y pensador cuya influencia es cada vez mayor en el ámbito de las ciencias de la Dirección. Esta lectura complementa lo expuesto en el libro y adelanta algunas ideas que serán tratadas en el capítulo quinto, acerca del liderazgo. Como dice el propio autor al comienzo de este monográfico: «el acuerdo previo acerca de lo que entendemos por Poder es condición indispensable para cualquier diálogo inteligente sobre los problemas relativos a su adquisición o pérdida, uso o abuso, función o inutilidad. Todos tenemos vivencias muy acusadas acerca de distintas manifestaciones del Poder. Sería ingenuo confundir esas experiencias con un auténtico conocimiento. De ahí la pregunta que da título a mi intervención. En el fondo lo único que pretende es ayudarnos a entender el Poder pensando en su finalidad».

- Llano, A.: **«Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento»**. Cuadernos Empresa y Humanismo. Pamplona. Nº 61. (19 páginas).
  Alejandro Llano obtuvo la Cátedra de Metafísica de la Universidad Autónoma de Madrid en 1976. Es Profesor Ordinario de Filosofía en la Universidad de Navarra desde 1977, Universidad de la que ha sido Rector. En este cuaderno recomendado como lectura afirma: «La profundidad de la cultura de una "organización inteligente" viene dada por la hondura y cohesión de la libertad concertada de sus miembros, que no se comportan de una manera rutinaria o mecánica, sino que ejercen a diario sus facultades de descubrimiento y decisión, en tensión conjunta hacia un bien compartido. El modelo de empresa ya no es, como en el taylorismo, la máquina bien trabada. Es más bien, como sabemos hace tiempo, el de un organismo ágil y flexible. Pero si del modelo mecánico hemos pasado al modelo biológico, ya es momento de que transitemos decididamente hacia el paradigma antropológico, el del ser vivo que piensa y decide. Es la hora del humanismo empresarial».

Un texto clásico: *Ética a Nicómaco*, de Aristóteles

Centro de estudios constitucionales, Madrid (1994), 174 páginas.

Ética a Nicómaco, obra escrita por Aristóteles (384-322 a.C.), está dedicada a su hijo Nicómaco. Consta de diez libros y su contenido versa sobre la felicidad. Estamos ante una de

las obras fundamentales en que posteriormente se basó la ética occidental. Aristóteles, filósofo y científico griego, ha sido considerado, junto a Platón y Sócrates, como uno de los pensadores más destacados de la antigua filosofía griega y posiblemente el más influyente en el conjunto de toda la filosofía occidental. Este libro constituye un estudio de la relación del carácter humano y la inteligencia con la felicidad. Se trata de uno de esos textos que vale la pena leer, y es posiblemente el mejor punto de partida para comenzar a profundizar en el estudio de la condición ética del ser humano.

CAPÍTULO

3

Ética en la toma de decisiones

> ***No cometer errores no está en manos del hombre, pero de sus errores y equivocaciones el sabio y el bueno aprenden sabiduría para el futuro.***
>
> Plutarco

Una historia para reflexionar: «Algo que todo el mundo hacía»

«La gente siempre pregunta, ¿por qué alguien que gana un millón de dólares al año, empieza a manejar información confidencial? Ésa no es la pregunta correcta. Cuando empecé en 1978, no ganaba un millón. Tenía 25 años y trabajaba como empleado en Citibank con un sueldo de 19.000 dólares al año. Era impaciente y ardía en mi ambición.

En ese tiempo, el manejo de información no se consideraba necesariamente malo, era simplemente una propina que el mercado ofrecía a quien sabía buscarla. De esta manera, yo simplemente lo veía como una manera rápida de hacer dinero. Por supuesto, *me daba cuenta de que lo que estaba haciendo no estaba del todo bien, pero lo racionalicé como algo inofensivo, algo que todo el mundo hacía*. (…)

Con el tiempo, me hice adicto. ¡Era tan fácil! En siete años convertí 40.000 dólares en 11,5 millones y sólo me exigía un par de llamadas al mes de 20 segundos cada una. Wall Street era la locura en esos días (…) La diaria exposición a este tipo de transacciones, *ayudó a erosionar mi escala de valores y distorsionó mi juicio*. En este mundo de miles de millones de dólares, los millones que hice parecían casi insignificantes. (...)

En la base de mi compulsiva actividad comercial, había una incapacidad de fijar límites. Quizá mi éxito surgía de esa misma base. Mi ambición era tan fuerte que fui más

allá de lo racional, y gradualmente fui perdiendo de vista lo que constituye un comportamiento ético. (…) Recuerdo la angustia de Laurie cuando los chicos le preguntaban dónde estaba su padre, pero, ¿cómo le cuentas a un chico que su padre está en prisión por manejar información confidencial? (…)

Hoy estoy de regreso en mi hogar. Estos cuatro años me han hecho ver lo que es realmente importante, y me han hecho darme cuenta también de que soy un hombre con suerte. Mis amigos no sólo han cuidado bien de mi familia, sino que me han dado una acogida increíble ahora que quiero reiniciar mi vida.»[37]

Declaraciones de Dennis Levine, director editor de Drexel Burnham Lambert, tras salir de la cárcel en marzo de 1990 a la revista *Fortune*. Había sido acusado de utilización ilegal de información privilegiada en mayo de 1985.

¿Qué se puede aprender en este capítulo?

1. ¿Por qué debe considerarse la ética, junto a la eficacia y la eficiencia al juzgar a las organizaciones? **La triple «e» en la naturaleza de las organizaciones** (3.1.1.)
2. ¿Es posible hablar de una **«racionalidad ética»** para tomar decisiones? ¿En qué se distingue la «racionalidad ética» de la «racionalidad técnica»? (3.1.2. y 3.1.3.)
3. ¿Cuál es el papel de la **ética en el proceso de toma de decisiones**? La «regla de oro»: una norma ética básica (3.2.1 y 3.2.2.)
4. ¿Qué **otros principios o normas éticas** cabe aplicar en la toma de decisiones? (3.2.3.)
5. ¿Se pueden **formular correctamente juicios éticos en la práctica**? El concepto clásico de virtud ética (3.3.1.)
6. La **virtud ética de la prudencia** y otras virtudes clave en el proceso de toma de decisiones (3.2.1.; 3.2.2. y 3.3.3.)

La respuesta a cada una de estas cuestiones se recoge en el resumen, al final del capítulo.

El Capítulo 3 analiza con detalle el papel que corresponde a la dimensión ética en los procesos de toma de decisiones en el ámbito de las organizaciones. Para entender esta dimensión, comienza el capítulo con la revisión del concepto de organización. Del estudio de la organización humana se desprende la necesidad de considerar la ética en la toma de decisiones como un criterio esencial. No hacerlo sería irracional, y por ello, inhumano, pues las organizaciones, sin personas, dejarían de serlo.

[37] Se puede encontrar la mayor parte del artículo original, con algunos comentarios, en la obra: *La hora de la ética empresarial*, Ortiz, J.M. Ed. McGraw-Hill, 1995, págs. 65-67.

La racionalidad humana ha sido fraccionada por los distintos ámbitos del saber, apartando el juicio ético fuera de los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, el olvido de la ética como parte de la racionalidad humana tiene connotaciones prácticas que pueden ser ignoradas, pero que no por ello dejan de producirse. La ética tiene sus leyes, como las tiene la física, y no por desconocerlas o desatenderlas dejan de producir sus efectos en las organizaciones y en los servicios que éstas ofrecen.

En este capítulo se describen con cierto detalle algunas normas éticas que no pocas veces se olvidan en los procesos de toma de decisiones, y las implicaciones que su puesta en práctica tiene para la propia persona (la adquisición o pérdida de virtudes). En particular, se analizan con detalle aquellas cualidades éticas, o virtudes, que son necesarias para mejorar los procesos de toma de decisiones en el trabajo.

3.1. La ética en las organizaciones

Como ya se adelantó de modo sintético en el Capítulo 1, hablar de **organización humana** supone hablar de un conjunto de personas, que se unen para conseguir unos objetivos comunes, mediante unos medios, tangibles o intangibles, de modo más o menos estable. En este sentido cada organización trabaja para conseguir su propia misión, que es su objeto o razón de ser. Como se verá en el Capítulo 6, la declaración explícita de la «misión» de una organización puede ayudar a que ésta se mantenga unida, dando a sus miembros un sentido de dirección compartido.

Para el logro de la misión propia de cada organización, las personas utilizan medios materiales e inmateriales. De este modo, las organizaciones cuentan con las capacidades de sus miembros y con recursos. Junto a los recursos financieros, un presupuesto que cumplir, son necesarios unos recursos materiales, instrumentos, a la vez que determinada información y conocimientos, en definitiva, sin las capacidades y los recursos necesarios, difícilmente lograrán los miembros de una organización alcanzar sus objetivos. Estos elementos, personas, medios y fines, se encuentran en cualquier organización, desde una empresa con fines productivos, hasta una universidad, un hospital, una administración pública o una familia.

El concepto de organización expuesto pretende ser lo suficientemente amplio y sencillo como para describir todo tipo de organizaciones, ya sean grandes o pequeñas, públicas o privadas, lucrativas o no. En toda organización existen **fines**, metas u objetivos, de ahí que pueda hablarse de organizaciones más o menos *eficaces*, en la medida que logren sus objetivos. Del mismo modo, otro elemento común a toda organización es la necesidad de contar con unos **medios** o recursos para lograr sus metas, por lo que pueden ser calificadas como organizaciones más o menos *eficientes*. Más o menos capacitadas para conseguir mejores resultados con menos medios. Y, en tercer lugar, toda organización está constituida por **personas**, lo que ha permitido hablar ya en este libro de organizaciones más o menos *éticas*. Que contribuyen más o menos al desarrollo humano de sus miembros y de aquellos a quienes sirven.

La **ética**, junto a la **eficacia** y la **eficiencia**, son pues aspectos constitutivos de la propia naturaleza de toda organización. Se desprenden de su constitución natural, de ahí que pueda hablarse de una «racionalidad científico-técnica» que atañe a la eficiencia y la eficacia, y de

una «racionalidad ética», referida al comportamiento de las personas. Ambos tipos de racionalidad nacen del propio concepto de organización humana. Esta racionalidad ética es distinta de la racionalidad científico-técnica, pero no por ser distinta, es menos importante. Olvidarla supondría poner en cuestión que las organizaciones son siempre humanas, donde no sólo cuentan los medios técnicos. Esta afirmación, a pesar de lo aparentemente obvia, es necesaria, pues no siempre la racionalidad ética se tiene en cuenta en la toma de decisiones organizacional. Éste es el punto en el que se centrará el primer epígrafe del tema.

3.1.1. Eficacia, eficiencia y ética: la triple «e» en la naturaleza de la organización

Como refleja la Figura 3.1, en la medida en que las organizaciones han sido creadas para alcanzar metas u objetivos concretos, es posible hablar de un mayor o menor grado de eficacia organizativa. La **eficacia**, concepto propio de la racionalidad científico-técnica, compara los objetivos establecidos con los resultados finalmente logrados. En la medida en que se logran los objetivos, resulta más eficaz. La organización que no consigue alcanzar sus metas no es eficaz, o efectiva, porque no alcanza sus propósitos. Y a la inversa, la organización que logra sus metas es eficaz. Así, por ejemplo, una universidad que forma bien a sus estudiantes, el hospital que atiende bien a sus pacientes, o el servicio de la administración pública que no ralentiza su trabajo y contribuye al bien común, serían ejemplos de organizaciones eficaces.

Junto a la eficacia de una organización, cabe hablar de eficiencia en la utilización de sus recursos. La **eficiencia**, como la eficacia, es un concepto propio de la racionalidad científico-



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.1. ¿Qué tres dimensiones deben considerarse al tomar decisiones en una organización?

técnica, y se define como la relación que existe entre las entradas de recursos que son utilizados en una organización (*inputs*) y los resultados generados (*outputs*). En la medida en que se logran más y mejores resultados, utilizando menos recursos, se es más eficiente.

La eficiencia no es sólo un criterio que se aplique a organizaciones mercantiles o con ánimo de lucro. Cualquier organización trabaja con este criterio, dado que debe gestionar recursos más o menos limitados. Desde una comunidad de vecinos, que pedirá el mejor presupuesto para arreglar la fachada o pintar la escalera, hasta la policía local que buscará los vehículos más económicos que cumplan la función deseada, y poder contar de este modo con un mayor número de éstos. Toda organización puede ser juzgada bajo este criterio.

Como se desprende precisamente de los dos ejemplos citados, eficacia y eficiencia, siendo criterios distintos, no están separados, pues de hecho ambos pertenecen al ámbito de lo científico-técnico. La comunidad de vecinos, igual que la policía local, buscará la mejor relación calidad-precio antes de acometer sus gastos. Una organización realiza mejor su trabajo cuando es capaz de ofrecer el mejor servicio a sus miembros y a la comunidad en general (eficacia), con el menor consumo de recursos (eficiencia). La relación calidad-precio es el resultado de una toma de decisiones en que ambos criterios se consideran al unísono.

La *eficacia* implica realizar el trabajo adecuado, mientras que la *eficiencia* significa realizar el trabajo de la forma más adecuada. La primera mira a los fines, y la segunda a los medios, pero ambas se centran en el resultado del comportamiento organizativo. Hablar de organizaciones mejores o peores en términos científico-técnicos es hablar de organizaciones que logran mejor o peor sus fines (eficacia), mediante una utilización mejor o peor de los medios con los que cuentan (eficiencia).

Como se ha visto, ambos conceptos son inseparables. El logro de los objetivos será mejor en la medida en que se realicen con menos consumo de recursos. La organización debe conseguir sus fines con el menor coste posible. La necesidad de considerar ambos aspectos conjuntamente viene dada, no sólo por el hecho evidente de que, al final, cada decisión organizativa es única, aunque participen distintos miembros, sino porque además ambos conceptos están relacionados con los resultados que esa decisión proporciona (*outputs*).

Calificar una organización como buena, desde el punto de vista científico-técnico, requiere considerar los dos criterios. Es posible que haya organizaciones que sean muy eficaces (logran sus objetivos), pero muy ineficientes (con un consumo excesivo de recursos). O a la inversa, muy eficientes, pero que no alcanzan las metas que se proponen. **La excelencia organizativa**, entendiendo por excelencia el máximo grado de logro (*performance*) con el menor consumo de recursos, el mayor bien obtenido y proporcionado, reclama tanto la eficiencia como la eficacia, en lo que se refiere a la dimensión científico-técnica.

Como ya habrá deducido el lector, con las dos «es» no basta para hablar de excelencia organizativa, pues éstas miran a los fines y los medios de las organizaciones, pero no consideran explícitamente a quienes las integran, las personas. Una concepción rigurosa de la racionalidad organizativa también debe incorporar la dimensión humana y, por tanto, la ética. Debe mirar a los fines, los medios y las personas. Como ya intuyera Andrews (1969), y como se expuso en el capítulo anterior, la profesionalidad en el ámbito organizacional hace inseparable la dimensión científico-técnica y la dimensión ética. La **ética** no sólo mira a los resultados de la acción, sino a quién la realiza. El ser humano no es una máquina que decide, sino

que el ser humano «se decide». Dicho de otro modo, cada decisión que pone en práctica la persona tiene repercusiones no sólo en quienes se ven afectados por ella, en el exterior de la persona y de la organización, sino también en el propio agente que decide. El que miente de modo habitual, puede terminar engañando, pero sobre todo se hace mentiroso, así lo dirá Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*.

Como se desprende de la Figura 3.1, considerar sólo las dos «es», la «e» de la *eficacia* y la «e» de la *eficiencia*, es insuficiente cuando contemplamos la definición completa de organización y revisamos el concepto de excelencia profesional. Si una organización satisface las demandas de sueldos justos a sus trabajadores y proporciona trabajo lo suficientemente gratificante a sus empleados, lo más seguro es que sea capaz de retener y contratar nuevos trabajadores. La ética, aunque es dimensión distinta de la técnica, está conectada con la eficacia y la eficiencia. Es razonable pensar que el trabajador que se realiza como persona en una organización (ética), contribuirá al logro de sus fines (eficacia), poniendo los medios a su alcance (eficiencia).

Al contribuir al desarrollo de los miembros de la organización, se favorece la construcción de confianza en la organización, o dicho de otro modo, la construcción de tejido organizativo. Contar con la variable humana, con el desarrollo de los miembros de la organización, es ayudar al desarrollo de uno de sus elementos constitutivos, perteneciente a su propia naturaleza, a aquello que es toda organización. No es extraño que durante tantos años se venga oyendo que el «activo» más importante de una organización está en sus personas.

Ética, **eficacia** y **eficiencia** son aspectos esenciales en el desarrollo de una organización, es decir, de sus miembros, de sus fines y de sus medios. Hablar de las tres «es» como elementos esenciales para una toma excelente de decisiones no es sólo un juego de palabras, constituye la incorporación de sus tres elementos constitutivos en el ámbito de las decisiones. Si una organización satisface las demandas de pagos puntuales de sus proveedores, seguramente éstos seguirán proporcionándole los materiales necesarios en cantidad, calidad, plazos y precios razonables. No obstante, si una organización deja de satisfacer cualquiera de las demandas de las personas implicadas en sus objetivos (trabajadores, proveedores o sociedad en general), su eficacia se debilitará por la pérdida consecuente de la confianza de quienes la integran, o bien de aquellos a quienes sirve.

La confianza –en sus dimensiones científico-técnica, psico-afectiva y ética– se pone en práctica hacia el interior y hacia el exterior de la organización, y ésta es la lógica que subyace en todo este este libro, en el círculo virtuoso de la ética. En la medida en que la organización contribuye al desarrollo de quienes la integran y de la comunidad en que se desenvuelve (contribuyendo a la ética), es más fácil que éstos compartan sus objetivos (contribuyendo a la eficacia) y que busquen y compartan recursos (contribuyendo a la eficiencia). Y lo mismo ocurriría en sentido inverso, la falta de ética incidirá en la destrucción de la confianza en este ámbito.

La ética resulta inseparable de la eficacia y de la eficiencia cuando hablamos de organizaciones humanas. Por más que una organización genere conocimiento, si no existe confianza ética, éste no siempre será compartido. La confianza, en su dimensión ética, facilita la contribución al logro de resultados, pues contribuye a la cooperación, lo que no quiere decir que actuar de modo ético siempre sea rentable. Para poder entender la relación entre ambos aspectos conviene distinguir el tipo de racionalidad en que se mueven la ética de un lado y la eficiencia y la eficacia de otro.

3.1.2. La «racionalidad técnica» y la «racionalidad ética»

La eficiencia y la eficacia miran al resultado de la acción, por eso se puede hablar de máquinas eficientes y eficaces, del mismo modo que se puede calificar a las personas de eficientes y de eficaces. Sin embargo, cuando se habla de toma de decisiones humanas, que es lo propio en el caso de las organizaciones, no basta con mirar al resultado de la acción de quienes la componen, a lo que ésta produce. Los seres humanos no son sólo seres que producen, no son máquinas. Así lo supo ver de modo magistral Aristóteles al distinguir entre «hacer cosas» (*poiesis*, en griego) y obrar (*praxis*, en griego). La 'poiesis' hace referencia a los resultados de la actividad o producción. Es algo que pasa del sujeto actuante al exterior del sujeto. En cambio, la 'praxis' es la acción en sí misma, lo propio del sujeto que actúa[38].

El trabajo en las organizaciones constituye una acción (praxis) para hacer o producir algo (poiesis). La «racionalidad del hacer cosas, instrumental» o **«racionalidad técnica»**, es una racionalidad científico-técnica que mira exclusivamente a los resultados (outputs) de la acción, sin considerar a quién la realiza, y es por ello propia del ámbito de lo orgánico y lo mecánico. Una racionalidad cuya valoración dependerá exclusivamente de la utilidad perseguida y lograda por la acción, de ahí que sea calificada como instrumental o de los medios. Se es eficaz si se logran los resultados previstos con unos medios dados, un análisis que deja fuera al sujeto que realiza la acción. El agente que actúa sería como una «caja negra», no es considerado, da igual que sea un burro de carga o un motor.

Por eso esta racionalidad pertenece al ámbito de lo científico-técnico porque analiza, racionalmente, los medios para lograr unos resultados que sean observables, cuantificables o tangibles, que quedan fuera de quien los realiza. Lograr más clientes en una empresa, más votos en un ayuntamiento, menos reclamaciones en un hospital, etc. Éstos son resultados que pueden ser medidos en mayor o menor cuantía, y pueden ser descritos desde una concepción mecanicista (que percibe a la organización como un mecanismo para producir algo) u organicista (que contempla a la organización como un «ser» vivo que se relaciona con su entorno).

Por desgracia, numerosas teorías acerca del comportamiento humano en las organizaciones, especialmente en las de ámbito empresarial, siguen ancladas en una concepción mecánica del trabajo profesional. La racionalidad, el modo de usar la razón por parte de las personas que integran las organizaciones, no puede reducirse a lo técnico. Ésta es la tesis fundamental de todo este epígrafe. Mientras no sea revisada la concepción de la racionalidad humana en el mundo de las organizaciones, las decisiones que se tomen serán aparentemente «neutrales» en términos éticos, lo cual es una falacia. Como se explica a continuación, y se sostiene a lo largo de todo este texto, cada decisión humana, racional y libre, es y tiene connotaciones éticas. Si se olvida esto, las consecuencias pueden ser devastadoras.

Si la organización es entendida como una gran maquinaria o un organismo de generación de resultados, bastaría con medir su eficacia y su eficiencia. Para explicar los resultados del trabajo en las organizaciones bastaría con una racionalidad técnica, racionalidad de la producción. Lo que evidentemente supone centrar el objeto de estudio en lo producido por las acciones humanas, y renunciar a entender en qué consisten esas acciones.

---

[38] Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1994. 1140b.

En cambio, la racionalidad «del actuar» (praxis) mira a la acción en sí misma, sí que abre la «caja negra», analiza a la persona que decide, no sólo lo que se decide. Es una racionalidad distinta de la racionalidad «instrumental», pero a la vez es compatible y simultánea en el ámbito de la acción humana, pues las personas también producen cosas, como lo hacen los animales y las máquinas. La **«racionalidad ética»** juzga acerca de lo bueno y lo malo de la acción humana. Mira tanto a los resultados de la acción (consecuencias para el que decide y efecto en terceros), como a la propia persona (sujeto) y su acción (objeto)[39].

Un sencillo ejemplo puede aclarar el modo en que estos tipos de racionalidad actúan en el obrar humano. Cuando se afirma que una «buena» falsificación de un billete (poiesis) es aquella que «da bien el pego», estamos haciendo uso de la «racionalidad instrumental» o «del hacer». Esta racionalidad «instrumental» juzga si técnicamente la falsificación es buena, pero no permite juzgar si la acción (praxis) de falsificar billetes es buena o no, para el que lo hace y para la sociedad, es decir, no mira a su dimensión ética, que es también parte integrante de la misma acción de falsificar.

Como se ha dicho, para juzgar la dimensión ética, no basta mirar al resultado de la acción exclusivamente, hay que mirar también a la intención y al objeto de la acción. No es lo mismo hacer billetes falsos para utilizarlos en una película o en cualquier otra actividad inofensiva, que utilizarlos para una estafa. Aparentemente el juicio técnico es independiente del ético, pero no es así, están sustancialmente unidos por una acción que es única. Cabe distinguir los juicios, pero no separarlos. Es decir, la misma acción puede ser juzgada desde el ámbito de la racionalidad exclusivamente «instrumental». Pero olvidar la «racionalidad ética» en esa misma acción sería prescindir de una dimensión de la realidad que está ahí. La ética forma parte de la lógica de la acción humana, en tanto que humana, y olvidarla sería reducir a la persona a la condición de máquina pensante.

La «racionalidad instrumental», que es empleada por el ser humano, puede ser también empleada por la máquina, pues no mira al agente que actúa, sino al resultado de la acción. En este sentido, la «racionalidad ética» está por encima de la «racionalidad instrumental», pues en su juicio contempla al agente y su acción en su totalidad. En este sentido, es posible afirmar que la **«racionalidad humana»**, propia del comportamiento organizativo, es siempre «racionalidad ética» o racionalidad de la acción, y en la medida en que produce resultados, incorpora también una «racionalidad técnica».

La «racionalidad técnica» y la «racionalidad ética» son dos racionalidades diferenciadas, pero interdependientes. La racionalidad humana tiene necesariamente un fin ético y puede tener o no un fin técnico. Es decir, no toda acción humana que es voluntaria y libre tiene como fin producir un resultado externo. Esto explica que una persona pueda hacerse orgullosa, poco humilde, por el hecho de pasar el día pensando exclusivamente en sí misma, egocéntricamente, sin que esto suponga realizar acciones externas, pues los juicios y lo imaginado no

[39] Para un estudio más amplio del concepto de «racionalidad ética» puede consultarse el artículo: «El lugar de la ética en la dirección de empresas. Los retos de la racionalidad». Guillén, M. *Empresa y Humanismo*, vol. II, n. 1, 2000, págs. 75-107. Otro artículo en el que se profundiza en la cuestión es el de Melé, D. «Racionalidad ética en las decisiones empresariales». *Empresa y Humanismo*, Vol. II, n. 2. 2000, págs. 411-437. En ellos se pone de manifiesto que no se puede prescindir de esta racionalidad ética para justificar el carácter científico del área de conocimiento de la dirección de empresas, pues siendo un campo del saber con una dimensión técnica, también tiene una dimensión humana. Olvidar esto, supondría volver al pensamiento organizativo de comienzos del siglo XX.

salen del sujeto. No toda acción humana tiene por qué tener resultados externos o estar enfocada a producir cosas, pero sí deja su huella positiva o negativa en quien la lleva a cabo.

La ética considera la acción refiriéndola al bien ético o humano, al desarrollo pleno de la persona. La técnica, por su parte, se fija en el bien útil que se pretende alcanzar. El bien útil es de carácter instrumental; no se quiere por sí mismo como el bien humano, sino por su utilidad para otro fin superior. Esta consideración reclama que el bien útil (técnica) esté orientado al bien humano (ética), y no al revés. Ser capaz de producir energía atómica puede ser medio para salvar vidas o para destruirlas.

La acción que realiza la persona no puede separarse de ella misma. La acción es única, ya insistía en ello Aristóteles. Por eso, si se miente habitualmente, se termina siendo mentiroso, aunque el objetivo sea ganar dinero para poder comer. Habrá que buscar medios éticamente buenos, para un fin como el de comer que en principio es muy loable éticamente.

Si con la acción se buscan unos resultados, se requiere racionalidad técnica (bienes útiles) a la vez que racionalidad ética (bienes humanos). Y es importante subrayar que la racionalidad ética mira en última instancia a los fines, a los bienes humanos, a la realización personal, o lo que es lo mismo, a una vida lograda como persona. Sin embargo, la racionalidad técnica mira a los medios para lograr diversos tipos de fines, sin considerar si cooperan o no a la excelencia humana. Ya se dijo que se puede ser un gran falsificador desde el punto de vista técnico, y serlo para convertirse en un «sinvergüenza», en un estafador, o bien para contribuir a la industria del cine.

3.1.3. La «racionalidad ética»: racionalidad teórica y práctica

Junto al hecho de que racionalidad ética y racionalidad técnica se unen en la acción humana, pero no están en el mismo plano, conviene subrayar que ambos tipos de racionalidad, por estar orientadas a la acción, son dos expresiones de «racionalidad práctica».

Se trata de una cuestión de especial relevancia para entender el papel de la ética. Si los juicios éticos no estuvieran encaminados a ser puestos en práctica, la ética como ciencia sería pura teoría, cuestión de «pensadores», «intelectuales», «teóricos», «expertos». Pero lo cierto es que no es así, los juicios éticos están a la orden del día en cualquier lugar en que hay personas, y la racionalidad ética, siendo racional, es práctica, se encamina a tomar decisiones concretas. ¿Debo despedir a esta persona? Si lo hago, ¿cómo debiera hacerlo? El juicio no es sólo técnico, ni mucho menos teórico.

En este sentido se pueden distinguir dos tipos de racionalidad, la **racionalidad teórica**, o uso del entendimiento para el *conocimiento racional* de la realidad. Y la **racionalidad práctica**, o uso del entendimiento para lograr una *actuación racional*. La racionalidad teórica o especulativa busca conocer la realidad con la mayor certeza posible, mientras que la racionalidad práctica busca conocer cómo actuar en una determinada situación. El conocer segundo es un conocer para la acción. En esto se distinguen la acción humana de la del resto de animales, las acciones humanas son reflexivas.

Este punto ha sido muy debatido en el ámbito de las ciencias de la dirección de empresas, en las que se requieren conocimientos teóricos sólidos, a la vez que habilidades prácticas para aplicarlos a situaciones particulares. Ésta es la razón que explica la proliferación entre las

mejores universidades del mundo de métodos pedagógicos como el de la resolución de casos reales de gestión, de resolución de problemas o de aplicaciones jurídicas. El logro de habilidades prácticas, de hábitos del carácter, complementa el logro de conocimientos teóricos o hábitos intelectuales.

Lo propio de **la ética** es precisamente que constituye una racionalidad teórica a la vez que práctica. En esto se asimila a otras ciencias del comportamiento humano; en que en el ámbito de la reflexión teórica, la ética puede deducir que la justicia es algo necesario para la perfección de la persona y que esta perfección es una potencialidad en todo ser humano. Pero en el plano de la racionalidad práctica, la decisión de hacerlo o no, es de la voluntad libre. El entendimiento capta como justo el respeto hacia los demás y presenta a la razón una orientación para que actúe bajo este principio, pero la última palabra corresponde a la voluntad.

La persona que sabe mucho acerca de la justicia, pero llega tarde a sus clases, es impuntual, y con ello es injusta, pues se apropia del tiempo de otros indebidamente. La justicia, entendida como la voluntad permanente de dar a cada uno lo suyo, implica un conocimiento teórico, pero sobre todo, una puesta en práctica por parte de la voluntad. Cuando se habla mal de otra persona a sus espaldas, cuando se la difama, se está cometiendo una injusticia, se le está robando el derecho a su buena fama, y esto es una decisión práctica con connotaciones que, en este caso, son negativas para el que difama, que se hace difamador, y para el difamado, que se ve dañado en su honra.

La doble dimensión de la ética, como ciencia teórica y práctica, fue expuesta ya en el primer capítulo (*véase* Figura 1.1), y se recoge de nuevo, de modo gráfico, en la Figura 3.2. Existe una racionalidad en el ámbito teórico que permite reflexionar acerca del bien y del mal. Cuando, por ejemplo, se piensa en la mentira en términos de racionalidad ética, se llega a la

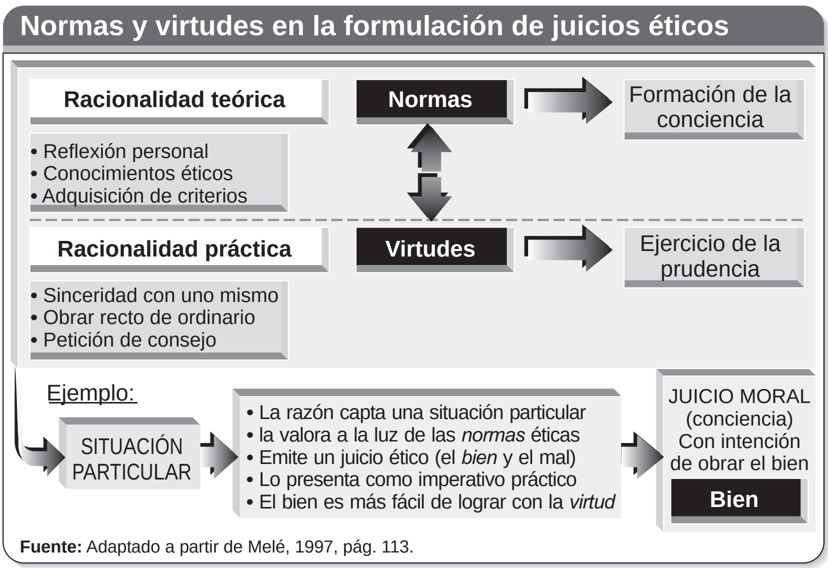


Figura 3.2. ¿Cómo mejorar la toma de decisiones desde el punto de vista ético?

conclusión de su maldad. A nadie le parece bien que se le mienta, que se le oculte una verdad a la que tiene derecho. Y aunque cualquiera entiende que hay maldad en el mentir (racionalidad teórica), no siempre se siguen los dictados de la conciencia para decir la verdad en una situación particular (racionalidad práctica). Obrar bien, requiere saber lo que es bueno, y además querer hacerlo y poder o estar en condiciones de hacerlo.

El resto del capítulo se dividirá precisamente en estos dos aspectos de la racionalidad ética: su dimensión teórica y su dimensión práctica. Es posible plantear, desde el punto de vista teórico, cuáles son las fases requeridas para tomar una buena decisión (en sus sentidos técnico y ético). Pero por el hecho de conocer las fases del proceso de toma de decisiones, y la conveniencia racional de su seguimiento para lograr mejores resultados, no se está capacitado para hacerlo. Tomar buenas decisiones requiere adiestramiento, adquirir hábitos prácticos para lograrlo.

La formación ética pasa pues por el aprendizaje de la racionalidad teórica, mediante la reflexión, el estudio y la adquisición de criterio. En definitiva, mediante la formación de la conciencia, de esa capacidad de juzgar sobre el bien y el mal de cada acto concreto que se va a realizar o se ha realizado, un juicio que sigue por tanto las leyes de la razón, y que puede ser formado o deformado, pues toda persona, cuerda y responsable, sigue los dictados de su razón (Figura 3.2). Y a la vez requiere el aprendizaje de la racionalidad práctica, que comienza con la sinceridad personal para obrar bien y continúa con el esfuerzo para adquirir hábitos prácticos. Como ya se dijo, si no se quiere obrar bien, cualquier razonamiento ético está de sobra. La propia razón buscará criterios que justifiquen actos que inicialmente se juzguen como ilegítimos, es la auto-justificación, no se admitiría un razonamiento ético objetivo, pues el juicio ético personal obliga en conciencia.

En este sentido, puede ser ilustrativa la anécdota de un profesor que fue a hablar de ética en la empresa a unos directivos que realizaban un master en una escuela de negocios. Uno de ellos intervino diciendo: «yo estafo a Hacienda, engaño a mis clientes y pago lo mínimo a mis trabajadores, y si no les interesa, les pongo en la calle. Y, aun así, gano dinero. Así que no sé por qué estoy en una clase de ética». A continuación se levantó y se marchó.

La ética es precisamente así. Es expresión de la condición racional y libre del ser humano, que decide obrar bien o mal, pero que no puede decidir que lo malo sea bueno, o lo bueno malo. Engañar es malo porque supone degradarse como persona. El que engaña puede acabar justificando su comportamiento, y de hecho tendrá que hacerlo para acallar la voz de su conciencia, pero eso no hace bueno el engaño. Quien engaña habitualmente comienza a perder la capacidad de juzgar rectamente y pierde la confianza de quienes le rodean. Y esto no está reñido con ganar dinero o lograr otros bienes útiles o placenteros, pues el juicio sobre lo útil es distinto al juicio sobre lo que está bien.

La ética es lo propio de la acción humana, y lo es precisamente porque en la acción humana entran en juego el entendimiento y la voluntad, algo que no puede ocurrir en un animal o una máquina. Por eso, prescindir de la racionalidad humana en el ámbito de las organizaciones, sería equipararlas a maquinarias de producir, o a grupos de individuos animales. Éste es precisamente el sentimiento que generan en las personas aquellas actuaciones que prescinden de la ética como criterio de decisión en la organización, el sentimiento de ser consideradas como una pieza de un engranaje, un número o un individuo más de la especie. La persona que no es tratada como persona se siente «maltratada», reducida a cosa o animal, «cosificada» o «animalizada». Este

sentimiento sólo es posible precisamente en la persona, porque sólo ésta posee afectividad, entendimiento y voluntad.

A continuación se estudian los dinamismos propios de la racionalidad ética en su dimensión teórica y en su dimensión práctica. El próximo apartado analiza la toma de decisiones humanas y el papel que desempeña la ética en él. Se describirán las fases del proceso de decisión y los principios que permitirán hablar de una buena decisión desde el punto de vista ético. En el último apartado del tema se analizarán los hábitos prácticos (las virtudes) que se requieren para poder obrar conforme a principios éticos.

3.2. Toma de decisiones y normas éticas de conducta

3.2.1. El proceso de toma de decisiones

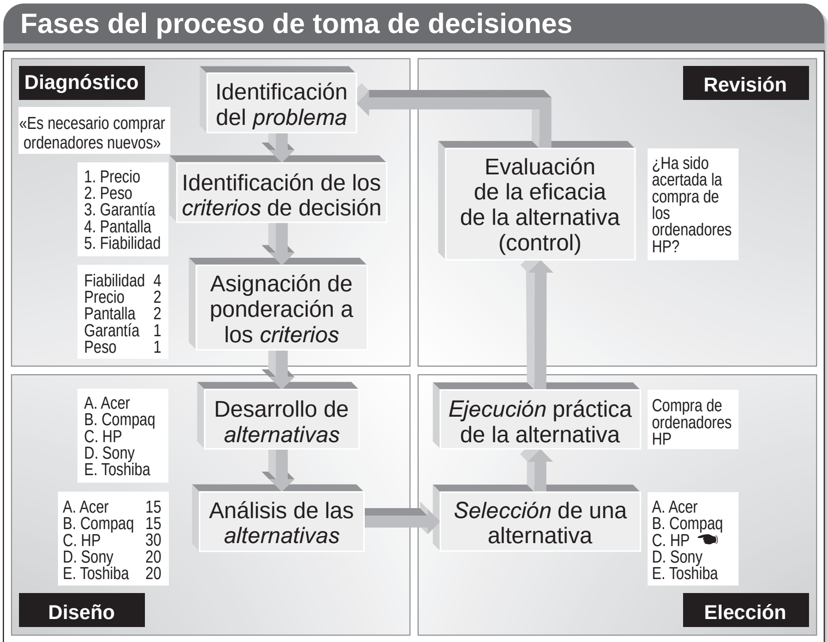
Cabe suponer que, en la medida en que se comprenda mejor el proceso que sigue el ser humano en su toma de decisiones, mejores decisiones podrá tomar. Ésta ha sido y sigue siendo la tesis mantenida durante años por el pensamiento científico en el ámbito de las disciplinas de administración y dirección de empresas, y sobre esta base se apoya el entrenamiento de muchos profesionales. Precisamente, entre los teóricos del área de conocimiento de organización de empresas, cabe encontrar un alto grado de acuerdo acerca de cuáles son las fases del proceso de toma de decisiones en el ámbito de las organizaciones. A continuación, con un sencillo ejemplo, se describe sintéticamente este proceso, y la secuencia de pasos que lo componen. El esquema de sus fases puede seguirse gráficamente en la Figura 3.3.

Tras la descripción del proceso se estudiará el lugar de la ética en la toma de decisiones y las consecuencias de su consideración explícita o de su omisión en el mismo, o lo que es lo mismo, las consecuencias de incorporar la racionalidad ética a la racionalidad humana, o reducir ésta a pura racionalidad instrumental. Conviene aclarar que, si bien existe un gran acuerdo entre los teóricos en lo que se refiere a las fases del proceso seguido al decidir, no ocurre lo mismo en la terminología empleada. En este sentido, se opta aquí por el esquema de Robbins y Coulter (2000) que facilita la claridad expositiva por su simplicidad[40].

El **proceso de toma de decisiones**, al que se está haciendo referencia, puede definirse como el conjunto de pasos que permiten *diagnosticar* un problema o aspecto sobre el que hay que tomar una decisión, *diseñar* alternativas para su solución, *elegir* la mejor alternativa y asegurarse, o *controlar*, que la decisión tomada ha sido correcta. El ejemplo que se recoge en la Figura 3.3, consistente en la decisión de compra de nuevos equipos informáticos, a pesar de su sencillez, permite apreciar todas las fases del proceso y puede ser trasladado al ámbito de la toma de decisiones de la mayor parte de las modernas organizaciones.

1. La **fase del diagnóstico** lleva consigo identificar el problema sobre el que hay que decidir. De ordinario esta fase conlleva: formular el problema (generalmente en forma de meta u objetivo a alcanzar), establecer criterios de decisión y ponderar el valor que se da a estos criterios. En el ejemplo de la compra de ordenadores, el problema puede haber sido identificado

[40] Se sigue aquí el esquema propuesto por Robbins y Coulter, *Administración*, 8.ª Ed. (2005), Prentice Hall, Pearson. El ejemplo utilizado está tomado del mismo texto, pero en su edición séptima de 2000.



Fuente: Adaptado de Robbins y Coulter, 2000, pág. 183.

Figura 3.3. ¿Cuáles son las fases en el proceso de toma de decisiones?

de diversos modos (observación directa, petición por parte de terceros, intuición, etc.). En no pocas ocasiones, esta identificación del problema es precisamente la fase más difícil, pues es frecuente observar síntomas de un problema, en vez de causas, lo que requiere una rigurosa tarea de observación y reflexión para distinguir lo que es causa y lo que es efecto.

Cuando se identifica el problema y se explicita en forma de meta, se establecen los criterios a seguir para resolverlo. En el caso de la compra de ordenadores, los criterios pueden venir dados por el precio, el peso, la garantía, la pantalla, etc. Sobre estos posibles criterios se pondera el valor que a cada uno se le da para la mejor resolución del problema (por ejemplo, dando mayor importancia relativa a la fiabilidad de la marca, precio y pantalla, dejando quizá en un cuarto o quinto lugar la garantía y el peso, como criterios de decisión).

2. Cuando está claro cuál es el problema, cuáles son los criterios a seguir para su resolución y qué ponderación se da a cada criterio, se pasa a la **fase de diseño de alternativas**, que implica al menos dos aspectos: el desarrollo de posibles soluciones alternativas y el análisis de cada una de ellas siguiendo los criterios y ponderaciones establecidos en la fase anterior. En el caso de la compra de ordenadores supondría la localización de distintas marcas alternativas de ordenadores y el análisis de cómo cumplen con los criterios establecidos para su posible compra. Se compararían las distintas marcas considerando, uno por uno, los criterios que se establecieron: la fiabilidad de la marca, el tamaño, la garantía, el peso, el precio, etc.

3. En la tercera **fase de elección**, se da la *selección* de la alternativa que mejor responde al análisis realizado previamente y se actúa, se lleva a cabo la *ejecución* de la alternativa elegida (en terminología anglosajona suele denominarse a este segundo paso «implementación»). En el

ejemplo expuesto, la elección supondría optar por un ordenador u ordenadores que se van a comprar y, llevar a cabo la compra.

Por último, parece lógico que tras la decisión se revise el resultado obtenido. Es decir, una buena decisión lo es en la medida en que puede decirse que ha resuelto el problema que pretendía resolver; y para averiguar si ha sido así, hay que revisar el resultado. Sin entrar en disquisiciones acerca de la conveniencia de incorporar esta fase como elemento constitutivo de la decisión, o como etapa posterior a la decisión misma, es conveniente no omitir este paso, que permite juzgar si la decisión ha sido bien tomada o no.

4. Se denomina pues **fase de revisión** o control, a la evaluación de los resultados de la acción llevada a cabo. En el ejemplo expuesto, se trataría de comprobar los resultados obtenidos con la compra de los ordenadores, examinando si cumplían con los criterios establecidos a lo largo del proceso, y si han resuelto el problema. De este modo, si no se ha decidido correctamente, podrán ser modificados los elementos del proceso que sean requeridos. O, si la decisión ha sido correcta, confirmarlo mediante esta revisión, lo que constituye siempre ocasión de aprendizaje, se acierte o se yerre.

Aunque, en aras a la claridad, se ha simplificado este proceso, la secuencia descrita permite entender el rigor con que se actúa, desde el punto de vista racional, en la toma de decisiones. Se puede esperar que, en la medida en que se lleven a cabo cada una de estas fases, será mejor la decisión que se haya tomado. El esquema, recogido en la Figura 3.3, permite mejorar el proceso de toma de decisiones, siempre que el proceso lógico ha sido interiorizado.

Ahora bien, si se observa el proceso desde el ámbito de la racionalidad científico-técnica o instrumental, de la que se ha hablado en el epígrafe anterior, las decisiones serán mejores cuando sean más *eficaces* y más *eficientes*, las dos primeras «es» ya descritas. Una decisión será más acertada cuando logre su objetivo o meta (eficacia), con el menor gasto de recursos (eficiencia). Los buenos «tomadores de decisiones» se caracterizan por asumir este proceso, de modo que son capaces de lograr buenos resultados con el menor consumo de tiempo, energías, recursos, etc.

Si se observa el proceso desde el ámbito de la racionalidad de la acción en su conjunto, que ya fue definida, es necesario considerar la racionalidad ética junto a la racionalidad instrumental, pues la decisión la toma un ser humano y es una misma y única acción. En este caso, las decisiones serán mejores en la medida en que sean más *eficaces*, más *eficientes* y más *éticas*. Las tres «es» entran en juego cuando se tiene en cuenta que quien decide es una persona que decide para otras personas, no una «inteligencia artificial». Por tanto, cabe preguntarse, ¿qué implicaciones tiene en el proceso de toma de decisiones el hacer explícita la racionalidad ética, el hecho de que quien realiza ese proceso es un ser humano, y no un ordenador?

Considerar la racionalidad ética en el proceso de toma de decisiones implica tener en cuenta los elementos constitutivos de esta dimensión humana (la ética) en cada una de las fases del proceso de decisión. O lo que es lo mismo, tener en cuenta si existe «intención» de hacer el *bien* con la acción que se va realizar, siguiendo para ello las *normas* éticas que se desprenden de un juicio racional sobre lo bueno y lo malo de la «decisión», y poniéndolas en práctica en el marco de unas «circunstancias» concretas, con la ayuda de las cualidades humanas necesarias o *virtudes* éticas.

En concreto, y considerando las fases del proceso, la intención de hacer el bien, o la **rectitud de intención**, supone que se busque actuar honradamente, o mejor aún, con la mayor calidad ética posible, en todas las fases del proceso: tanto al diagnosticar el problema, como diseñando alternativas de solución, en la propia actuación y en la revisión de la decisión. Esto se logra cuando se siguen las exigencias éticas, entre las que se encuentra la ya mencionada aplicación de la «regla de oro»: actuar poniéndose en el lugar de cada uno de los implicados.

3.2.2. El proceso de toma de decisiones y la norma ética conocida como «regla de oro»

En términos prácticos, la aplicación del principio ético de la **«regla de oro»** supone buscar el bien propio al obrar y el de los demás, poniéndose en su lugar: «haz con los demás como quisieras que hicieran contigo». Esto implicaría, entre otros elementos, contar con información de todas las personas afectadas por el problema antes de intentar su *diagnóstico* racional, incorporando además como criterio básico de decisión la posible contribución al desarrollo personal de los afectados por la decisión, es decir, previniendo o anticipando las consecuencias. En la fase *de diseño de alternativas* el agente que aplica esta regla de conducta procurará que las soluciones encontradas realmente contribuyan al bien común de los afectados, eliminando alternativas ilícitas (criterio de mínimos) y buscando las mejores posibles (criterio de máximos).

En la tercera fase, en la que se pone en práctica la mejor *elección*, el criterio ético tiene mucho que ver con la fuerza de voluntad, con los hábitos del carácter o virtudes, pues se requiere poner todo el esfuerzo para actuar del mejor modo posible, resolviendo las dificultades prácticas que puedan presentarse. En el próximo epígrafe se estudiará cuál es la virtud fundamental que permite elegir prudencialmente, o con sabiduría práctica. Por último, en la fase de *evaluación* de los resultados vuelve a ser elemento básico contar con los propios implicados en la decisión tomada.

En síntesis, una toma de decisiones que considera la «regla de oro» ética, requiere por parte de quien decide capacidad de diálogo, ser capaz de escuchar y de explicar lo que sea necesario a lo largo del proceso de toma de decisiones. **La honradez ética en el proceso de toma de decisiones** implica realizar un juicio justo, que contribuya al bien común de la organización, y ser transparente con quien tiene derecho a conocer ese juicio, teniendo en cuenta aquellos elementos de valoración que aporten los implicados o afectados por la decisión.

En el ejemplo de la compra de nuevos ordenadores, aplicar la «regla de oro» supondría preguntar a los usuarios finales acerca de sus necesidades, incorporando como criterios de ponderación los que contribuirán al bien común de la organización y aquellos que éstos consideran importantes. Tener en cuenta estos criterios, y hacérselo saber a estas personas, incorpora equidad y transparencia en el proceso de toma de decisiones, lo que contribuye a que pueda llegarse a decisiones más eficaces, eficientes y éticas. Este proceso, en la medida en que es mejor puesto en práctica, es motor generador de confianza, como se irá viendo a lo largo de todo este capítulo.

Una persona que decide habitualmente siguiendo criterios científico-técnicos y éticos lo hace con mayor profesionalidad, y cabe suponer que contribuirá a la generación de confianza en los procesos de toma de decisiones y en quienes las toman. **El criterio de la triple «e»**,

consiste por tanto en la consideración explícita y conjunta de la eficiencia, la eficacia y la ética en la toma de decisiones, sabiendo que la racionalidad ética está por encima de la racionalidad técnica, que sólo mira al resultado de la acción, y no a quien la realiza, y que hacerlo así contribuye a la generación de confianza en la organización. De hecho, en cada decisión que se toma en la organización se pone en juego el proceso de construcción o destrucción de confianza, pues cuando se olvida la dimensión ética, y se actúa con falta de equidad, transparencia y diálogo con los implicados, se destruye confianza en su dimensión ética, aunque exista confianza en el plano técnico. En cambio, cuando existen criterios objetivos, que son útiles, equitativos, conocidos y compartidos por quienes deben conocerlos, el agente que decide construye confianza.

Lo que aquí se define como criterio de la triple «e» tiene como principal objetivo subrayar que la dimensión ética no puede ser obviada en ningún caso, pues siempre está presente en toda decisión humana. Sin embargo, conviene matizar que puede haber decisiones en que lo primero que se halle en juego sea la eficiencia y, por tanto, el primer juicio de la razón vaya en esa dirección, en el ahorro de recursos; la intensidad del juicio inicial hará referencia a la eficiencia, pero la decisión será buena cuando, además de eficiente, sea eficaz y ética.

Al aplicar la «regla de oro», considerando a los implicados en la decisión como a uno mismo, poniéndose en su lugar, se está ponderando el valor que éstos tienen como seres humanos, su dignidad como personas. Ésa es la fuente de la que emana la regla de oro. Olvidar esta norma básica de conducta ética implicaría tomar decisiones poco conectadas con la realidad, por no contar con el hecho de que, en las organizaciones, se trabaja junto a otras personas y al servicio de personas. Como consecuencia de esta falta de realismo práctico, el olvido de la ética llevaría a la percepción de que no se cuenta con los demás, minando así la confianza en esas decisiones. Si se mina la confianza en las decisiones y en quienes deciden, se destruye la unidad en la organización, el sentido de equipo, se destruye tejido organizativo, que es el resultado de relaciones humanas estables, basadas precisamente en algún grado de confianza.

Evidentemente, tomar decisiones con calidad ética no se reduce a la aplicación de la «regla de oro». En no pocas ocasiones, tomar buenas decisiones requiere contar con criterios claros y la suficiente sabiduría práctica para poder acertar. En el siguiente epígrafe se profundiza en estos dos aspectos que ya fueron introducidos en el Capítulo 1, la necesidad de contar con principios éticos (racionalidad teórica) y con cualidades humanas o virtudes para ponerlos por obra (racionalidad práctica).

3.2.3. Otros principios o normas éticas para la toma de decisiones

Ya se ha dicho que la **«regla de oro»**: «no hagas a los demás lo que no quisieras que te hicieran a ti», formulada en su acepción negativa, constituye una de las normas éticas más conocida, y universalmente admitida, para juzgar acerca de lo bueno y lo malo en una acción particular. Séneca la formulaba de un modo muy conectado con el ámbito organizativo: «trata a tu inferior como quieras ser tratado por tu superior»[41]. Detrás de este principio teórico de

[41] Éste y otros modos de citar el principio pueden encontrarse en el texto de divulgación del profesor Morris, T.: *Si Aristóteles dirigiera la General Motors. Un nuevo enfoque ético de la vida empresarial.* Planeta. Madrid. 1997.

actuación hay varios aspectos que conviene hacer explícitos, y que constituyen a su vez especificaciones de otros criterios éticos para la toma de decisiones.

Un principio ético que cabe deducir de la «regla de oro», por estar implícito de algún modo en ella, es el de que *todo ser humano con uso de razón es capaz de percibir su carácter único como persona, su dignidad*. Por este motivo se puede hablar de una «regla de oro». El mejor modo de juzgar cómo actuar sobre terceros, es considerarlos como a uno mismo, valorarlos con el mismo respeto con que se es consciente que se debe tener a uno mismo. Los demás son poseedores de la misma dignidad que cada uno posee. Esta dignidad no depende de la raza, el sexo, la edad, la salud o cualquier otro aspecto accidental, sino del hecho de ser persona.

Por tanto, un principio ético básico, que subyace en la declaración de la «regla de oro», y que fue subrayado precisamente por la declaración de los derechos humanos[42], es la dignidad de la persona, su valor absoluto. El principio o **norma ética del respeto a la dignidad humana** es un imperativo universal en la toma de decisiones, que no depende de aspectos temporales, culturales o convencionalismos sociales. Este principio lleva implícita la necesidad de defender la igualdad fundamental de todas las personas. La historia ha demostrado que, a pesar de ser un principio universal, no por ello ha sido siempre respetado. La esclavitud de épocas antiguas, la depuración de la raza de épocas lamentablemente más próximas, o la venta de niños o tráfico de personas, propias de nuestros días, constituyen ejemplos que ponen de manifiesto que no basta con conocer este principio universal, es necesaria su aplicación libre[43].

Los principios éticos se pueden deducir, pero la libertad humana es la que debe ponerlos en práctica y ahí radica, precisamente, la naturaleza de la libertad como indeterminación, en que conociendo lo que es bueno, y conveniente, es capaz de deducir normas de conducta para obrar el bien, pero también es capaz de no practicarlas. La voluntad está inclinada a ese bien, pero no está determinada, si lo estuviera, no sería libre. Ésta es la paradoja de la ética de la que ya se habló en el Capítulo 1.

Tras la mencionada «regla de oro», subyace también una convicción ética universal, que es **la norma ética del respeto a la libertad de las conciencias**, pues a todo ser humano con uso de razón, se le supone capacidad para discernir entre el bien y el mal, para realizar un juicio práctico sobre lo ético; un aspecto que difiere de los juicios acerca de convencionalismos sociales o de los valores imperantes en una u otra cultura, como ya se vio. Ejemplo de ello es que a nadie le gusta que le engañen, pues todo el mundo aspira a conocer la verdad a la que tiene derecho, y negar este derecho a la persona le lleva a sentirse «indignada», «maltratada», «infravalorada». La veracidad aparece a los ojos de cualquier persona como un bien, la mentira constituye un mal. El ser capaz de discernir esto no implica que no haya mentirosos, sino que mentir está mal. No cabe duda de la existencia del engaño, pero ninguna persona desea ser engañada.

---

42 Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948, n. 1: «Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros».

43 La ética o filosofía moral, al entrar en diálogo con la teología moral, encuentra en este principio un eje central del comportamiento humano. La teología llega a la misma conclusión que la filosofía por vía distinta. Ésta se centra en la dignidad del ser humano en cuanto que es el único ser conocido en la naturaleza que posee racionalidad y libertad, algo que es propio de un Dios personal: el ser humano es el único que ha sido creado «a imagen y semejanza de Dios», como se lee en los textos bíblicos (Gn 1,27).

Un tercer aspecto que se desprende de la «regla de oro», y de lo expuesto arriba, es que la posibilidad de discernir entre lo bueno y lo malo permite establecer normas o reglas, como lo es la propia «regla de oro», que se convierten en deberes de toda persona que quiera obrar bien. Dicho de otro modo, esta norma universal «de oro» refleja el **principio o norma ética de la primacía del bien moral sobre el bien útil**: el que no todo lo que se puede hacer (capacidad técnica), se debe hacer (obligación ética). Esto que parece evidente, y que todo ser humano adulto enseña a los más jóvenes, cuando les habla de la conveniencia de no realizar determinados comportamientos, expresa «la prioridad de la fuerza de la razón sobre la razón de la fuerza».

Ya se ha dicho que no por conocidos, o reconocibles racionalmente, los principios éticos son siempre aplicados. O lo que es lo mismo, que no siempre se respeta la primacía de la racionalidad ética (lo que está bien) sobre la racionalidad instrumental (aquello que permite conseguir unos determinados resultados). La bomba atómica, los exterminios, la privación de libertades y tantos otros hechos pasados y presentes ponen de manifiesto que no siempre vence la prioridad de la fuerza de la razón[44].

De la «regla de oro» se puede deducir todavía otro principio, quizá el más importante, y al que se ha denominado tradicionalmente en ética como *«el primer principio de la razón práctica»* o **la primera norma ética acerca del bien** *que lleva al ser humano a buscar y hacer el bien (de la persona), y evitar el mal*. Este principio es previo a la propia «regla de oro», pues la razón para aplicar dicha regla se apoya justamente sobre la base de que se busca obrar bien. Precisamente se le denomina primer principio, por ser punto de partida universalmente observado pero indemostrable. Este tipo de principio se da en la mayor parte de las ciencias. El principio de no contradicción en la filosofía es un ejemplo clásico (*algo no puede ser y no ser a la vez y en el mismo sentido*).

El primer principio de la ética es eso, un principio de actuación, como la primera de las «instrucciones de uso» para que el ser humano pueda lograr su desarrollo en plenitud. Si se quiere lograr que un vehículo dure muchos años cumpliendo su fin, deben seguirse las instrucciones de uso, que proceden de la naturaleza del modo de ser propio de ese vehículo. La necesidad de poner carburante, revisar el aire de las ruedas y el nivel del aceite son normas que se desprenden de la naturaleza del vehículo. Incumplir las normas del «manual del usuario», en la práctica, supone impedir que el vehículo cumpla su finalidad. No sería necesario un manual de uso del vehículo para quien conoce la naturaleza del mismo, las puede deducir. Si el motor es diesel, no se debe poner gasolina en el depósito, parece obvio, pero cabe equivocarse.

El primer principio de la ética no ha sido impuesto por ningún hombre, se desprende de la propia naturaleza del comportamiento humano. Por eso es un principio universal, alcanzable por cualquier ser humano. Buscar el bien y evitar el mal, es norma de actuación que se presenta como principio, como deber, para que sea posible desarrollar las propias potencialidades. Este primer principio de la ética es el «motor» que lleva al ser humano a buscar el mayor bien, la excelencia personal. Como dirá Aristóteles: la felicidad. Pero la condición libre de la persona es la que le hace responsable del logro o fracaso en la tarea del propio desarrollo, de una vida más o menos lograda como persona.

---

[44] Melé, D.: *Ética en la Dirección de Empresas*. Ed. Folio. Barcelona. 1997, pág. 93.

Si el primer principio de la ética fuera determinista, si la práctica del bien se presentara como inevitable, entonces no existiría la dimensión ética, pues los seres humanos no se distinguirían en nada de las máquinas programadas: al descubrir lo bueno lo llevarían a cabo siempre. La capacidad de distinguir el bien del mal de modo racional, así como la posibilidad de obrar el bien y el mal de modo libre, hacen a cada persona un ser único, capaz de decidir en cada caso cómo quiere obrar. Por eso se puede hablar de mérito y culpa ante una acción buena o mala.

El primer principio de la ética ha sido tradicionalmente denominado «sindéresis», y es calificado como principio de la razón práctica por el hecho de que el bien no se presenta tanto para «conocerlo» como para «practicarlo». Se presenta como algo que debe realizarse precisamente porque es algo «bueno» para la persona. Así se entiende que los filósofos clásicos describieran siempre la ética como una cuestión práctica de la persona. Entre los clásicos la ciencia ética es siempre de primera persona. Una **ética de primera persona** significa que las normas éticas las puede descubrir toda persona, y a cada una corresponde juzgar en conciencia conforme a esos principios, obrar libremente en cada caso concreto, haciéndose así mejor o peor persona.

Un estudio de la ética que se redujera a establecer principios, sin explicar los dinamismos propios de su puesta en práctica, las dificultades que entraña y los modos en que pueden ser superadas, sería un estudio incompleto; una **ética de tercera persona**, sería una ética exclusivamente teórica, para expertos o estudiosos; una ética irreal, por olvidar que no basta con «saber» lo que es bueno. Se debe «querer» y «poder» practicar el bien, algo que en la realidad práctica no es fácil y que se realiza en cada persona y en cada situación particular.

Como en las demás ciencias, la racionalidad ética parte de algunos primeros principios universales teóricos, pero su fin es la conducta práctica. Los principios a los que se ha hecho referencia se captan como más o menos evidentes, y permiten deducir normas de conducta que se presentan como deberes genéricos para ser aplicados a cada situación particular mediante el juicio racional de la conciencia.

Los principios y normas son de carácter práctico porque están orientados a la acción. Por esta razón, ante cada situación particular, cada ser humano cuenta con su personal capacidad de reflexión para juzgar, tiene su *conciencia*, que se apoya en sus conocimientos éticos más o menos desarrollados y en su experiencia (*véase* Figura 3.2). A la vez, cuando se formulan juicios éticos se requiere de capacidad práctica, de hábitos de la voluntad para poner en práctica lo que el entendimiento le presenta como más o menos aconsejable. Estos hábitos han sido tradicionalmente denominados «virtudes».

Para mejorar la formulación de la toma de decisiones desde el punto de vista ético, hay que contar con ambas dimensiones, la teórica y la práctica. Los juicios éticos particulares requieren no sólo el conocimiento de las normas generales, a las que se ha hecho referencia, sino dictaminar si lo que se está haciendo en una situación determinada realmente está bien o está mal.

Así, por ejemplo, como explica Melé (1997), para juzgar si es lícito desde el punto de vista ético entregar un «regalo» a un jefe de compras «en primer lugar hay que conocer que existe una norma ética prohibitiva que califica como soborno la acción de ofrecer una dádiva (dinero, regalos, etc.) a alguien para que actúe de modo injusto. Pero después hay que juzgar si entregar un regalo de un valor determinado, y en unas circunstancias concretas, es un soborno,

y no una muestra de gratitud o de cortesía (puede tener escaso valor o venir exigido por las costumbres locales)»[45].

Como se mostraba en la Figura 3.2, la razón capta la situación particular, que valora a la luz de los principios éticos (bondad, justicia, veracidad…), emitiendo un juicio sobre la licitud o ilicitud ética de la acción, y presentándolo como «imperativo» de actuación, como lo que conviene hacer. En muchas ocasiones, formular un juicio ético correctamente en la práctica y ponerlo por obra reviste gran dificultad. Por ello, en el plano de la racionalidad estrictamente teórica, conviene actuar siempre de modo reflexivo, sin dejarse llevar por la precipitación o el impulso. A la vez, al igual que en otros ámbitos teóricos, conviene formar la conciencia, adquirir criterio ético reflexionando y estudiando los principios generales y particulares para ámbitos y circunstancias específicas.

En el plano de la puesta en práctica de los principios, la mejora en la toma de decisiones es un ejercicio de la voluntad, no sólo de la razón, y debe comenzar por la sinceridad con uno mismo para obrar de modo racional, y no sentimental o instintivo, buscando aplicar el primer principio de la ética, hacer el bien y evitar el mal. Si no se quiere obrar rectamente, nada de lo expuesto hasta aquí tiene la menor utilidad para esa persona, pues la última palabra la tiene su voluntad libre. Por eso, quien pretende obrar bien y no sabe cómo, pide consejo. Esto es precisamente lo propio de la sabiduría práctica o virtud de la prudencia, que será descrita a continuación.

Para tomar buenas decisiones, formulando juicios éticos correctamente, el primer requisito es «querer». Sólo entonces se pondrán los medios para «saber», y se intentará «poder». Es decir, si realmente se quiere obrar bien, hay que saber qué es lo bueno y lo malo, pero también hay que ser capaz de ponerlo en práctica. Por esta razón, conviene detenerse en el aspecto de la acción práctica y de los hábitos del carácter que facilitan tomar buenas decisiones, las virtudes.

3.3. Toma de decisiones y virtudes éticas

3.3.1. La racionalidad ética en la práctica: el concepto de virtud ética

En el conocido trabajo de divulgación *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Stephen Covey (1990) popularizó la importancia de contar con *principios y pautas de conducta internalizados* para acertar en las decisiones libres que se toman en las organizaciones. Estas pautas de conducta han sido tradicionalmente denominadas «hábitos». En el caso de la toma de decisiones, es posible hablar de «hábitos de conducta éticos», del mismo modo que se ha hablado de principios o normas de conducta éticos. En un mundo profesional de las organizaciones, lleno de presiones, no basta con el conocimiento de los principios (racionalidad teórica), a los que se llega con la reflexión recta y el estudio, sino que es necesario desarrollar «capacidades» para poder ponerlos en práctica (racionalidad práctica).

Los hábitos de conducta no son innatos, sino que se adquieren por repetición de actos, algo que ya puso de manifiesto Aristóteles en la *Ética a Nicómaco*. La conducta humana se conso-

[45] Melé, D.: *Ética en la Dirección de Empresas*. Ed. Folio. Barcelona. 1997, pág. 92.

lida gracias a los hábitos, y esto es aplicable a cualquier facultad humana, como se observa en el aprendizaje de un deporte o en el desarrollo de un hobby. Cuando se pone en práctica determinada facultad física, mediante el repetido esfuerzo del mismo ejercicio, se «habitúa» al organismo a su realización, de modo que resulta más fácil esa práctica. ¿Quién no ha tenido agujetas tras una temporada de abandono del ejercicio físico? Los hábitos se adquieren mediante la práctica «habitual», y facultan o facilitan esa práctica en la medida en que se consolidan de modo estable en el carácter.

La virtud es precisamente un hábito, una costumbre, que se adquiere mediante la reiteración de actos semejantes. Así se expone de modo magistral en la *Ética a Nicómaco*, en la que se describe lo que sucede con cualquier aprendizaje: *«adquirimos las virtudes mediante el ejercicio previo, como en el caso de las demás artes: pues lo que hay que hacer después de haber aprendido, lo aprendemos haciéndolo; por ejemplo, nos hacemos constructores construyendo casas y citaristas tocando la cítara. Así también practicando la justicia nos hacemos justos, practicando la templanza, templados, y practicando la fortaleza, fuertes»*[46].

Como cualquier otra facultad humana, el entendimiento y la voluntad se ponen en práctica a diario, y pueden adquirir hábitos que los perfeccionan, los hacen «estar en forma» para la toma de decisiones. En el plano del entendimiento, cabe hablar por ejemplo de la virtud intelectual de la «ciencia», que contribuye y hace más fácil el logro del conocimiento de la realidad. Tener la virtud de la ciencia equivaldría a ser mejor científico, en el sentido moderno de la expresión: ser un «experto» en una materia por conocer sus causas y estar capacitado para dar explicaciones de esa ciencia particular. En el plano de la técnica, estaríamos ante alguien capacitado, habituado a producir buenos resultados.

Evidentemente no todo hábito es virtud desde el punto de vista ético. Se denomina **virtud ética**, a un hábito estable del carácter de la persona que ha adquirido o aprendido con la práctica y que es bueno en sentido ético, pues contribuye a la perfección humana, al desarrollo de la persona como tal. Y, frente a la virtud ética es posible hablar de su contrario, el **vicio ético**, que constituiría un hábito estable y operativo que es malo desde la perspectiva ética, por operar en contra de la perfección del que actúa.

Existe en este punto un equívoco frecuente, que el propio Aristóteles aclara cuando expone el concepto de virtud ética. Lo opuesto a la virtud no es el «defecto», como en ocasiones se afirma coloquialmente, sino el vicio, y el vicio puede ser por «exceso» o por «defecto». *«Así, pues, la templanza y la fortaleza se destruyen por el exceso y por el defecto, y el término medio las conserva»*[47]. En la Figura 3.4, se ha intentado reflejar gráficamente, y de modo sintético, la descripción del concepto clásico de virtud, tal y como la expuso Aristóteles.

La virtud es excelencia humana (*areté*, en griego, *virtus* en latín: fuerza), de hecho, hablar de una excelente persona es sinónimo de hablar de una persona con virtudes humanas. Como dice Aristóteles, la virtud se encuentra en el medio de dos extremos, pero no en la mediocridad, sino en la cumbre, en el punto más alto de dos opuestos de lo que podría representarse como una campana de Gauss. Es el propio Aristóteles el que describe de modo sencillo este

[46] Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1994. Libro II, Cap. 1, 1103b.
[47] Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1994. Libro II, Cap. 1, 1104a.

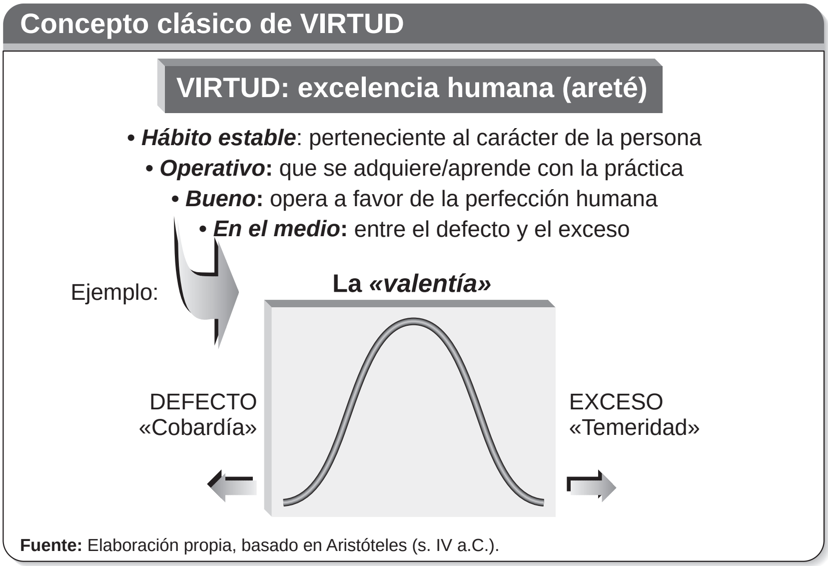


Figura 3.4. ¿Qué se entiende por «virtud» ética? ¿Qué relación tiene con la excelencia humana?

concepto: *«Lo mismo ocurre también con la templanza, la fortaleza y las demás virtudes. El que de todo huye y tiene miedo y no resiste nada, se vuelve cobarde, el que no teme absolutamente a nada y a todo se lanza, temerario»*[48].

En el caso de la virtud de la valentía, que es en el que se detiene aquí Aristóteles, y que sigue siendo hoy cualidad humana necesaria en el ámbito de las organizaciones para afrontar decisiones difíciles, el defecto lo constituye la cobardía y el exceso la temeridad. En ambos casos hay ausencia de virtud, falta de calidad o excelencia humana. En cualquier virtud cabe plantear esta distinción del error por defecto y por exceso, tal y como se expone con detalle en el capítulo siete del segundo libro de la *Ética a Nicómaco*[49]. Algún otro ejemplo, tan de actualidad hoy como hace veinticinco siglos, puede ser el de la virtud de la humildad, cuyo error por defecto sería el apocamiento y por exceso el de la arrogancia. O el caso del optimismo, cuyo defecto sería el pesimismo y exceso el triunfalismo.

Para llegar a la práctica del bien habitualmente, o lo que es lo mismo, para actuar de modo éticamente bueno, virtuoso, no basta querer. Tampoco basta saber. Es necesario realizar actos propios de cada una de las virtudes, para ir acostumbrándose a su práctica. Por analogía con el deporte, la práctica, el ejercicio, permiten adquirir la «forma física» que permite buenos resultados. La práctica habitual y esforzada del bien, la virtud, facilita su realización de modo estable en el carácter. Quien se esfuerza por decir siempre la verdad, termina diciéndola con mayor facilidad. Quien miente habitualmente se hace mentiroso.

La virtud, como hábito que es, aumenta al ser practicada, al realizar actos propios de este hábito, arraigando en la persona y en el desarrollo de su carácter. Del mismo modo, la virtud

---

48 Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1994. Libro II, 1104a.
49 Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1994. Libro II, 1108a.

disminuye a medida que deja de practicarse, o cuando se practica con poca intensidad o si se practican actos contrarios. El que persevera en una meta se hace *constante*, y si deja de practicar, o hace lo contrario, se hará *inconstante*. Pero, junto al error por defecto, ya se vio que cabe el error por exceso, y así, quien se excede en la práctica de la constancia puede caer en el error práctico por exceso de la pertinacia o la *terquedad*.

3.3.2. La virtud ética de la prudencia: «sabiduría práctica» para acertar

De entre todas las virtudes humanas, hay una que adquiere especial relevancia en el plano de la toma de decisiones, de la acción concreta, y en la deliberación acerca de dónde está el punto medio al que se ha hecho referencia. La persona prudente es la que posee la virtud de **la prudencia** o lo que hoy podría ser mejor entendido como la **«sabiduría práctica para acertar»**, esa cualidad humana del que acierta en el análisis y la puesta en práctica de una decisión en cada caso particular, es decir, «aquí y ahora». Quizá un modo más próximo de exponer la misma idea es hablar de la capacidad para «dar en el clavo», la capacidad de acierto al tomar una decisión. Aristóteles describe esta virtud como *«un hábito selectivo que consiste en un término medio relativo a nosotros, determinado por la razón y por aquella por la cual decidirá el hombre prudente»*[50].

Como dice el diccionario de la lengua española, la **prudencia** es la capacidad para «discernir y distinguir lo que es bueno o malo, para seguirlo o huir de ello»[51]. Un concepto de raíces clásicas, que con el paso del tiempo ha adquirido connotaciones que lo hacen sinónimo de «cautela» o «moderación». Es por ese motivo que aquí se emplee de modo sinónimo la expresión «sabiduría práctica para acertar», para referirse al mismo concepto aristotélico: *«podría decirse en general que el prudente es el que sabe deliberar»… «La prudencia, tiene por objeto lo humano y aquello sobre lo que se puede deliberar; en efecto, afirmamos que la operación del prudente consiste sobre todo en deliberar bien»*[52].

La mayor parte de las decisiones humanas requieren de esta capacidad para acertar. Ya se ha dicho que la ética no es una ciencia exacta, ni sólo teórica. También se ha dicho que el enfoque de este libro no es de una ética de tercera persona, sino de primera, y el motivo es que la ética no es sólo para la teoría, ni para juzgar a terceros, sino para ser practicada. En definitiva, la ética no es para «especialistas», es para cualquier ser humano que toma decisiones. Los especialistas podrán estudiar los aspectos de este saber, y ayudar con su estudio, pero como saber práctico, la ética tiene lugar en cada decisión humana consciente y deliberada de personas concretas. Y es por eso por lo que la «sabiduría práctica» adquiere un papel clave.

La prudencia o **sabiduría práctica**, como hábito intelectual y ético, facilita el juicio acerca de lo que es bueno hacer *aquí y ahora*. Como toda virtud ética, se adquiere con la práctica repetida de actos propios de la virtud, es decir, con el ejercicio, con la toma de decisiones,

---

[50] Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1994. Libro II, Cap. 1, 1104 a.
[51] Definición del Diccionario de la Lengua Española. R.A.E. Vigésimo segunda edición. 2001.
[52] Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1994. Libro VI, Cap. 5, 1141a, 1141b.

ejercitándose en la deliberación, el juicio y la ejecución de acciones. Es por este motivo por el que cabe definir a la persona prudente como aquella que acierta en cada una de las fases descritas en el proceso de decisión. Quien busca y analiza cuidadosamente la información necesaria, pidiendo consejo. Quien actúa con rectitud al juzgar alternativas, personas y situaciones. Quien actúa, sin permanecer pasivo, aunque se equivoque en su decisión, siendo a la vez capaz de rectificar.

No es extraño que Aristóteles calificara esta virtud como «cardinal», como cualidad humana básica de la persona excelente, llegando a denominarla *auriga virtutum*, o virtud que gobierna al resto. Capacidad especialmente requerida en quienes tienen responsabilidades de gobierno, por su mayor responsabilidad en la toma de decisiones. Pero necesaria en toda persona que quiera acertar en el obrar bien.

Como parte del saber vivir, que eso es la ética, la **sabiduría práctica** supone «atinar» ante decisiones concretas, constituye un «saber actuar» que implica ser capaz de «diagnosticar el presente», siendo capaz para ello de «optimizar el pasado» y «prevenir el futuro». Dada la importancia de esta virtud cardinal, en la Figura 3.5 se ha intentado recoger un esquema que permita la reflexión acerca de los elementos constitutivos de la prudencia, así como de los errores que se cometen cuando ésta falta en la toma de decisiones habitual.

Saber diagnosticar el presente requiere saber *observar*, saber *entender* y saber *concluir* con la información que se posee para decidir. Cuando falta la virtud de la prudencia para «diagnosticar el presente» puede ser fruto de errores por defecto como son la *inadvertencia* de hechos relevantes, la *superficialidad* en el análisis de los datos o la *irreflexión* ante el caso o problema que hay que resolver. En el ámbito de las organizaciones, estos errores dan lugar a malas decisiones, que de producirse con frecuencia, terminarán en la pérdida de confianza

Sabiduría práctica o virtud ética de la «prudencia»

Errores comunes por defecto	Virtud de la PRUDENCIA «Saber actuar»		Errores comunes por exceso
• Imprevisión	Prevenir EL FUTURO	• Saber prever	• Meticulosidad
• Conservadurismo		• Saber innovar	• Revisionismo
• Cobardía		• Saber arriesgar	• Temeridad
• Inadvertencia	Diagnosticar EL PRESENTE	• Saber observar	• Minuciosidad
• Superficialidad		• Saber entender	• Presunción
• Irreflexión		• Saber concluir	• Perplejidad
• Autosuficiencia	Optimizar EL PASADO	• Saber consultar	• Supeditación
• Cerrazón		• saber escuchar	• Obsequiosidad
• Obstinación		• Saber aceptar	• Sumisión

Fuente: Elaboración propia, a partir de: Gómez-Pérez, R. (1990), «Ética empresarial: Teoría y casos», Rialp, Madrid.

Figura 3.5. ¿En qué consiste la «sabiduría práctica» o virtud ética de la prudencia?

en quien decide. Algo que puede ocurrir igualmente si los errores, o ausencias de virtud, se producen por exceso, como sería el caso de la excesiva *meticulosidad* para estudiar las cosas, de la *presunción* de quien supone que ya sabe, sin haber estudiado los hechos, o de la *perplejidad* que genera el que nunca termina de decidir los asuntos.

Saber optimizar el pasado supone la capacidad del que toma decisiones para saber *consultar*, *escuchar* y *aceptar* la realidad de lo que ha descubierto. Defectos del imprudente, generadores de malas decisiones y, por tanto, de desconfianza, serían comportamientos como el de la *autosuficiencia* de quien no consulta lo necesario, la *cerrazón* de quien no quiere o no sabe escuchar o la *obstinación* de quien no acepta lo que se le dice. Éstos son errores típicos de las personas que pretenden cambiar cosas en las organizaciones desde el primer instante, sin pararse a preguntar y a escuchar a nadie, pensando que todo lo que se hizo antes de su llegada estaba mal.

Como toda virtud, también puede errarse por exceso en el intento de optimizar el pasado. Sería el caso de la excesiva *supeditación* al consejo de otros, propia del que todo lo consulta, o la *obsequiosidad* que se presta a otras personas a las que siempre se quiere escuchar antes de decidir, pudiendo llegar a la *sumisión*, del que acepta todo lo que se le dice sin ponderarlo o matizarlo. Todos estos errores suelen ser fruto de la falta de madurez para asumir las propias decisiones, y acaban por minar la confianza en la capacidad para decidir de quien los comete, dada su continua dependencia de otros, y en quienes le rodean, que se percatan de esta falta de seguridad.

Saber prevenir el futuro supone quizá la faceta más difícil del hábito de la prudencia, por enfrentarse a lo desconocido, y consiste en ser capaz de *prever*, *innovar* y *arriesgar*. Todas estas capacidades son determinantes en quien debe tomar decisiones arriesgadas, o con implicaciones sobre terceros. Y por tanto, capacidades humanas clave en el ámbito de las organizaciones y de su gobierno.

La falta de virtud por defecto, en lo que mira al futuro, incluiría errores como la *imprevisión* de los efectos que se pueden desprender de la propia decisión, el *conservadurismo* de quien prefiere no innovar, apoyado en la seguridad que da lo conocido, y la *cobardía* de quien no es capaz de asumir riesgos, más o menos calculados. Cuando se deja de prever de modo habitual aquello que puede ser previsto con los medios apropiados, se desgasta la confianza en la capacidad de decisión de la persona, de igual modo que en los casos en que se cuenta con información y no se actúa por falta de fortaleza o por miedo.

El exceso en la previsión llevaría al error de la *meticulosidad* de quien intenta planificarlo todo, que no pocas veces acaba en la «parálisis por el análisis». Esta enfermedad del carácter lleva a no hacer nada, por un mal entendido afán de contar con todos los datos, un error del que se ha hablado mucho en la literatura de planificación y dirección estratégica de las organizaciones. A este error por exceso cabría sumarle el del *revisionismo* de quien pretende cambiarlo todo, sencillamente porque lo antiguo no sirve. O la *temeridad* de quien piensa que el riesgo es la clave del éxito, sin pararse a calcular precisamente las consecuencias que podrían tener esos riesgos. Todos estos excesos de celo en el obrar provocan desconfianza.

Como ya se ha dicho, y para no alargar más este punto, la prudencia es virtud clave para acertar en la toma de decisiones. No basta con conocer las fases teóricas del proceso de decisión, y los principios para tomar buenas decisiones desde el punto de vista técnico y ético, es necesario ejercitarse en ello, ponerse a la práctica. Algo que llevará a Aristóteles a afirmar que

uno llega a familiarizarse con la prudencia *«por la experiencia, y el joven no tiene experiencia, porque es la cantidad de tiempo lo que produce la experiencia»*[53].

Sirva como muestra de lo que dice Aristóteles la reflexión acerca de los errores en la toma de decisiones que se cometen cuando falta experiencia. Si se observa con detalle el esquema de la Figura 3.5, de ordinario, la persona inexperta tiende a caer en la **precipitación** en la toma de decisiones, lo que supone defecto en el *diagnóstico del presente* (inadvertencia, superficialidad e irreflexión), mientras que el que posee mucha experiencia es más fácil que caiga en el exceso del diagnóstico y, con ello, en la **indecisión**, en la parálisis por el análisis (minuciosidad, presunción, perplejidad).

Como criterios prácticos de actuación, puede ser buena recomendación para la persona que carece de experiencia que «yerre» por exceso en la *optimización del pasado*. Es decir, conviene que se exceda preguntando, escuchando y aceptando, pues de este modo se irá acercando al «medio», a la virtud de la prudencia. Con el paso de los años la experiencia acumulada propicia que se «esté de vuelta», cayendo en los errores del defecto en la optimización del pasado (autosuficiencia, cerrazón y obstinación). Por eso, a quienes tienen mucha experiencia conviene avisarles del riesgo de no optimizar convenientemente el pasado, por pensar que ya se lo conocen.

En lo que se refiere a la previsión del futuro, quienes no han pasado por decisiones similares anteriormente suelen errar por exceso, cayendo unas veces en la excesiva meticulosidad y revisionismo de quien no se fía de lo que pueda pasar, y otras en la temeridad de quien no calcula los riesgos que corre con sus decisiones. En cambio, quien posee mucha experiencia, tiende al defecto de la imprevisión, el conservadurismo y la cobardía. Todos ellos propiciados por lo que ya se ha vivido.

Lo común en las personas inexpertas es excederse en la optimización del pasado y caer en la supeditación, la obsequiosidad y la sumisión. Por el contrario, la persona experimentada tenderá a la autosuficiencia, la cerrazón y la obstinación. En síntesis, el error del experto suele ser el de sobrevalorar el presente.

Estas reflexiones acerca de la virtud de la prudencia, además de constituir una ocasión para la auto evaluación personal, ponen de manifiesto lo que ya se dijo, y es que la adquisición de las virtudes constituye un proceso de aprendizaje, de mejora continua, que comienza en la niñez y que continúa a lo largo de toda la vida de cualquier persona.

La virtud de la prudencia, reguladora de todas las demás, requiere pues de experiencia, pero también de humildad, pues no todo el que pasa por la experiencia es capaz de aprender de ella. Precisamente, el principio de la necesidad de «mejora continua», acuñado en el ámbito de la gestión de la calidad en las organizaciones, lleva implícita la realidad de que siempre se puede mejorar, ganar en nuevas capacidades. Pero no todo el mundo está dispuesto a mejorar, ni siquiera a reconocer que haya que hacerlo.

En el siguiente epígrafe se hablará precisamente de la humildad. Aunque pueda parecer poco académico, junto a la prudencia, este hábito del carácter es necesario para tomar buenas decisiones. Si no se reconoce este hecho, difícilmente podrán ponerse en práctica los principios expuestos. Como se verá, la humildad es una de las cualidades humanas o virtudes que se

[53] Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1994. Libro VI, Cap. 8, 1141a., 1142a.

requieren para tomar mejores decisiones, a juicio de algunos teóricos. La excelencia humana se logra con la práctica, que requiere de la base de la humildad para reconocer la realidad de las carencias personales. Una «excelente persona» suele ser consciente de sus virtudes y de su falta de virtudes, que además reconoce. No existe una persona en todo el planeta que no cometa errores, que no tenga hábitos en los que pueda mejorar, y si esto no se reconoce, no se puede crecer. La humildad es necesaria como punto de partida para el desarrollo humano pleno, para lograr la excelencia.

3.3.3. Otras virtudes éticas clave en el proceso de toma de decisiones

Una vez más se ha visto que en la acción humana las dimensiones científico-técnica y ética pueden ser distinguidas pero no separadas, al menos en el ámbito de la realidad práctica de cada actuación concreta. La sabiduría práctica ayuda a distinguir los mejores medios en orden al mejor fin, tanto en términos del bien útil como del bien ético. Como se expuso en el tema dedicado a la dimensión ética del trabajo, Andrews (1969) intuyó esta relación al hablar de las dos dimensiones (técnica y ética) que están presentes en el trabajo profesional en las organizaciones empresariales.

Es importante insistir en que el concepto de virtud aparece en escena cuando la racionalidad humana no queda reducida al ámbito de lo teórico. La «racionalidad práctica», el razonamiento para la acción, enfocado al comportamiento, no puede obviar los dinamismos de los juicios prácticos, sus dimensiones aplicadas. El concepto de virtud como hábito del carácter no cabría en una racionalidad exclusivamente teórica, pero es absolutamente necesario para entender la puesta en práctica de la teoría. Como ya se ha dicho, de nada sirve conocer cómo tomar buenas decisiones, si después no se está capacitado o no se quiere poner en práctica esta racionalidad.

Precisamente desde una concepción de práctica del trabajo en las organizaciones, el profesor Robert L. Katz publicó en 1974 un artículo en la revista de la escuela de negocios de Harvard en el que analizaba tres tipos esenciales de habilidades o capacidades requeridas en los directivos para ser buenos profesionales: las cualidades *intelectuales*, las *técnicas* y las *humanas*[54]. Estas cualidades son capacidades o habilidades para la acción en las organizaciones y, según el estudio, adquieren diferente grado de relevancia en función del nivel organizativo en que se toman las decisiones.

Las **habilidades intelectuales**, descritas por Katz, hacen referencia a la capacidad de pensar y entender a partir de la observación llegando a la abstracción, contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversos componentes, siendo capaz de comprender el modo en que la organización trabaja y se relaciona con su entorno. Esta cualidad adquiere mayor relevancia en la medida en que se está en niveles organizativos más altos, por la responsabilidad que tienen estas personas en llegar a comprender la organización como un todo. A la medida que las decisiones afectan a más personas, mayor es la necesidad de esta habilidad.

Junto a las habilidades intelectuales para la toma de decisiones se describen las **habilidades técnicas**, que englobarían el conocimiento y dominio de una determinada especialidad

[54] Katz, R.L.: «Skills of an Effective administrador», *Harvard Business Review*, September-October 1974, págs. 90-102.

más o menos práctica. Cualidades que serían más necesarias en trabajos de índole operativo y en niveles de la organización donde la toma de decisiones tiene implicaciones sobre menos individuos.

Por último, las **habilidades humanas**, que incluirían la capacidad para trabajar bien con otras personas, tanto de forma individual como en grupo, cierran el conjunto de hábitos del carácter de esta clasificación. Las cualidades humanas serían requeridas en todos los puestos, y de modo especial en los mandos intermedios, según el trabajo citado.

Parece lógico pensar que las habilidades humanas descritas por Katz, tengan que ver con las virtudes éticas de que se ha hablado en el epígrafe anterior. Se trata de un concepto aceptado en el ámbito de la literatura de las organizaciones, pero que no ha recibido excesiva atención en su exposición teórica. Tras la exposición del concepto clásico de virtud ética es posible distinguir entre habilidades humanas psico-afectivas y habilidades humanas éticas o virtudes, que son las descritas aquí.

Entre las virtudes para la toma de decisiones, la «sabiduría práctica» o prudencia tendría una especial relevancia en la fase del diagnóstico en la toma de decisiones, que es la más importante en los niveles organizativos más altos. Esto es coherente con los hallazgos del profesor Katz, pues la virtud de la prudencia es a la vez intelectual y ética, y tendría que ser requerida de un modo especial por quienes tienen como trabajo resolver problemas.

En el epígrafe anterior se ha hecho especial hincapié en la importancia de la virtud de la prudencia, siguiendo en esto la posición del propio Aristóteles que llegará a decir que: *«Sócrates, en parte, discurría bien y en parte se equivocaba: al pensar que todas las virtudes son formas de la prudencia se equivocaba, pero tenía razón al decir que no se dan sin la prudencia»*[55]. La razón que explica el propio filósofo es que hablar de virtud es hablar de una disposición estable del carácter, adquirida con esfuerzo mediante la práctica y que sigue la *«recta razón»*, o lo que es lo mismo, *«según la razón guiada por la prudencia»* para acertar en cada caso.

En la medida en que las virtudes son disposiciones que facilitan el comportamiento acertado, convendría detenerse brevemente ahora en aquellas virtudes que tienen especial importancia en cada una de las fases del proceso de toma de decisiones descrito. Esto podrá permitir, a quien así lo estime oportuno, la reflexión personal acerca de sus capacidades para tomar buenas decisiones, y poner los medios para mejorar su práctica.

Para analizar las cualidades humanas requeridas en la toma de decisiones se sigue aquí el trabajo de Llano y Llano (1999) en el que se aborda precisamente esta cuestión en el ámbito de las organizaciones. En la Figura 3.6, se han sintetizado las ideas de este estudio, señalando cuáles son los hábitos del carácter que adquieren mayor relevancia en cada fase del proceso de toma de decisiones[56]. Lamentablemente, estos autores no abordan en su análisis las virtudes requeridas para la fase de revisión o control de la decisión, pues como ya se dijo, no todos los estudiosos consideran ésta una fase del proceso en sí mismo. Sin embargo, por

---

55 Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1994. Libro VI, Cap. 13, 1144b.

56 El trabajo al que se hace referencia en este punto es Llano, A. y Llano, C.: «Paradojas de la Ética Empresarial». *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. 1, n. 1, 1999. págs. 69-89. En él mencionan la importancia del concepto de virtud retomado recientemente de su acepción clásica por autores como el Nobel de Economía Amartya Sen, o moralistas del prestigio de Alasdair MacIntyre y Charles Taylor.

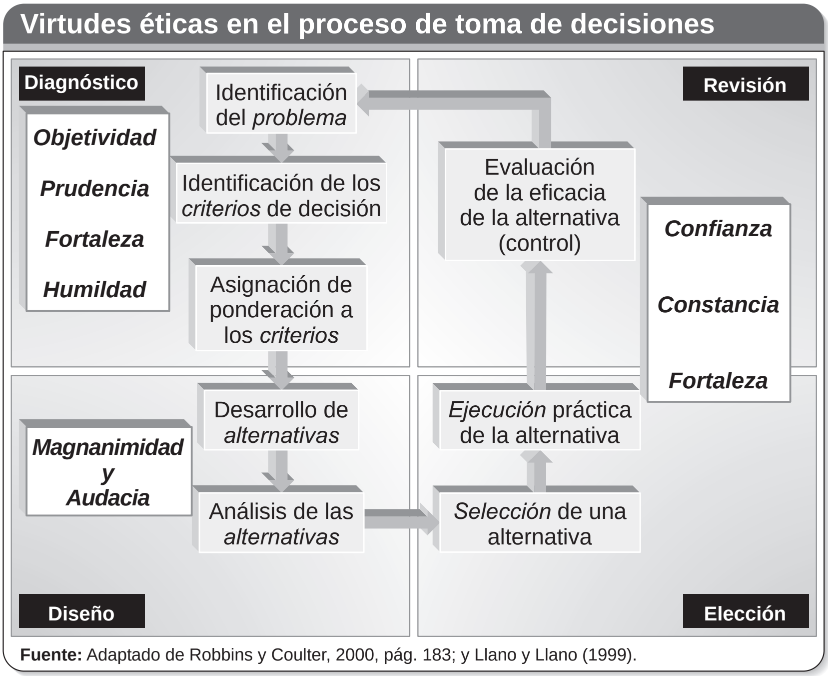


Figura 3.6. ¿Qué virtudes éticas se requieren en cada fase del proceso de toma de decisiones?

considerar en un sentido amplio la puesta en práctica de la decisión, las virtudes que describen como fundamentales en la tercera fase del proceso lo son igualmente en la cuarta, de ahí que se haya optado por unirlas en la figura que se ha creado.

1. Entre las **virtudes requeridas en la fase de «diagnóstico» del problema** durante el proceso de toma de decisiones adquieren especial relevancia cuatro hábitos del carácter: la *objetividad*, la *prudencia*, la *fortaleza* y la *humildad*, que disponen al que decide para hacerlo mejor, en su sentido técnico y ético. **La prudencia** ha sido ya estudiada con detalle en el epígrafe anterior, y es lógico que aparezca en la primera fase del proceso de decisión, pues ayuda a «acertar» en los medios en orden a lograr los fines. **La objetividad** implica que el análisis de la situación, el diagnóstico, no estará desvirtuado por la presencia desproporcionada de los sentimientos o deseos de quien decide.

Cuando se trata de recopilar datos y analizar lo positivo y lo negativo de una situación particular, dentro y fuera de la organización, las ventajas y los inconvenientes, los costes y los beneficios, los *pros* y los *contras*, se requiere el mayor grado de distanciamiento del punto de vista subjetivo del que lo realiza, para que el juicio o análisis sea riguroso. La objetividad, que no niega la necesaria presencia de la afectividad humana en la toma de decisiones, le da a los sentimientos la importancia relativa que les corresponde en este proceso. Como decía un gran directivo del sector del automóvil, la razón de su eficacia estaba en su desinterés por los coches. Sus decisiones no eran apasionadas, en el sentido de estar distorsionadas por sus gustos personales.

Sentir ilusión por un proyecto de la organización, como es el caso de la compra de nuevos ordenadores en el ejemplo que se utilizó al exponer el proceso de decisión, puede ayudar a

decidir a favor del proyecto, mientras que sentir miedo puede dificultarlo. Si el proyecto conviene al bien común de la organización como proyecto, la influencia del sentimiento de ilusión personal será positiva en orden a su puesta en práctica, y la del miedo negativa. Pero si por alguna razón el proyecto fuera dañino para la organización, los mismos sentimientos producirían el efecto contrario, pues la ilusión por el proyecto desaconsejable podría llevar a una mala decisión, y en cambio el miedo podría ayudar a evitarlo. En ambos casos la decisión última está en manos de la voluntad de quien decide, guiada por el juicio de la recta razón, que es la que debe valorar sobre la conveniencia o no de llevar a cabo la acción. Los sentimientos juegan su papel, pero se debe valorar en qué sentido favorecen o dificultan la buena decisión.

Los sentimientos son humanos, y no sólo no se puede prescindir de ellos, sino que se debe contar con ellos, pues no hacerlo supondría deshumanizar a las organizaciones. No obstante, a ellos no corresponde tomar las decisiones, sino a la voluntad racional. Precisamente, el papel clave que juega la voluntad en el proceso de toma de decisiones, es el que lleva a considerar a la fortaleza como otra virtud o cualidad humana requerida para una toma de decisiones acertada. La virtud de **la fortaleza** facilita *resistir* las amenazas o debilidades y *acometer* las oportunidades haciendo uso de los medios con los que se cuenta. Este hábito del carácter supone vencer las dificultades, los obstáculos y los temores que puede producir el descubrimiento de aspectos negativos en el análisis racional, y lanzarse a acometer su resolución.

La cualidad humana de la fortaleza, que como todas se adquiere con la práctica habitual de los actos propios de la virtud, es decir, venciendo dificultades y acometiendo proyectos difíciles, es básica para que las organizaciones funcionen, y su ausencia generaría desconfianza. Son innumerables los ejemplos en el ámbito de las organizaciones en que se genera conflicto por la falta de fortaleza de quienes tienen que tomar decisiones que en ocasiones no son fáciles, pero que son necesarias para el bien común.

En cuarto lugar, junto a la prudencia, la objetividad y la fortaleza, los autores del trabajo citado afirman que el diagnóstico quedaría incompleto sin una valoración precisa de los recursos y las capacidades con los que cuenta quien decide. En este sentido, **la humildad** es la virtud o cualidad humana que lleva al conocimiento propio, tanto del que decide como de la organización en la que se encuentra, admitiendo lo que se posee y aquello de lo que se carece. La humildad lleva a valorar los recursos reales que se poseen, las fortalezas, y a reconocer las debilidades que se tienen; lo que permitirá entonces afrontar las oportunidades y las amenazas con auténtico realismo. La humildad, como se dijo más arriba, está en la base de la adquisición del resto de virtudes. Sólo quien admite sus capacidades, podrá hacer buen uso de ellas, y sólo quien reconoce sus limitaciones pondrá los medios para superarlas. Si, en el ejemplo expuesto anteriormente, el que debe decidir sobre ordenadores no sabe nada del tema, tendrá que pedir ayuda y dejarse aconsejar.

Quizá parezca obvio todo lo expuesto hasta aquí, especialmente a quien procura practicarlo habitualmente. No obstante, como se ha dicho, la literatura científica no ha prestado hasta hace muy poco tiempo especial interés por estos dinamismos del obrar humano, que influyen de modo decisivo en la toma de decisiones[57]. La exposición de cuáles son las cualidades requeridas para decidir bien será siempre un motivo para la reflexión, pues toda persona puede mejorar.

---

57 Solomon, R.: «Ehics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business». Oxford University Press, Oxford. 1992.

Precisamente la virtud de la humildad es el reconocimiento de esta realidad: que todo ser humano es perfectible, es mejorable en la medida en que es un ser que se hace con sus obras libres, está por hacer, es autobiográfico.

Las virtudes, como dirá repetidamente Aristóteles, no son para explicarlas sino para practicarlas. Y si la base es la humildad, este proceso de mejora continua, no terminará nunca en la vida de quien la procure practicar. La persona encuentra siempre ámbitos de mejora, de realización personal, es por eso que la formación, el aprendizaje ético, no termina mientras hay capacidad para ello.

2. Si analizamos la siguiente etapa en el transcurso de la decisión humana, hay dos **virtudes que cooperan a realizar mejor la fase de «diseño» de alternativas** en el proceso de decisión: la magnanimidad y la audacia.

La **magnanimidad** es el hábito de proponerse metas altas, separando la magnitud de lo logrado de la referencia a uno mismo. Un punto que conecta de modo aparentemente paradójico con la humildad. Pues humildad no es apocamiento en los medios o los fines, sino contar con la realidad del conocimiento propio y de quienes constituyen la organización, algo compatible con tener metas altas. La persona que toma decisiones procurando el mayor bien posible, está en condiciones de lograr mejores resultados. «Magna anima», alma grande, supone contar con ambiciones nobles en el diseño de alternativas para el logro de los mejores resultados posibles. Cuando las virtudes descritas aquí se presentan en unión armónica en la persona que decide, guiadas por la prudencia, facilitan el logro de los mejores resultados con los medios disponibles. Facilitan la eficacia, la eficiencia y la ética.

A su vez, la **audacia** es la virtud que dispone a acometer las metas altas, aun sabiendo que hay que superar limitaciones y carencias en las capacidades actuales. Si la virtud de la magnanimidad conectaba con la de la humildad, la de la audacia conecta con la fortaleza, pues requiere en no pocas ocasiones «sacar fuerzas de flaqueza» para dar lo mejor de sí mismo. Audaz es quien hace lo que se ha propuesto, a pesar de lo alto de la meta y lo difícil del empeño. En el ejemplo de la compra de ordenadores, estas virtudes llevarían a no conformarse con «cualquier cosa» en el análisis de alternativas, buscando de modo esforzado el mejor producto, pensando en quien ha de usarlo y en gastar los menores recursos para lograrlo.

3. Finalmente, en la fase del proceso de toma de decisiones en la que se requiere seleccionar una alternativa y ponerla en práctica, los profesores Llano y Llano, mencionan como más relevantes tres hábitos del carácter. Así, las **virtudes que adquieren mayor importancia en la fase de elección** en la toma de decisiones son: la *fortaleza*, que ya fue citada, la *constancia* y la *confianza*. Y ¿por qué estas tres cualidades? Porque, si el objetivo perseguido en la decisión era magnánimo, cabe esperar que la puesta en práctica sea ardua, de ahí la necesidad de la fortaleza, de esa disposición habitual para acometer tareas difíciles superando los miedos y dificultades.

Y si la fortaleza es la virtud para decidir superando el temor, **la constancia** es la virtud humana contra el cansancio, esa disposición estable del carácter que lleva a no detenerse ante la dilación en la consecución de los objetivos, ni a amilanarse ante el desgaste que produce el paso del tiempo. Los autores de este trabajo llegarán a afirmar que «el hombre constante es preferible al hombre fuerte», algo que tantas veces se enseña a los niños como valor educativo, pero que no pierde su importancia en la madurez humana, y menos en el ámbito de las organizaciones, pues facilita el logro de las metas, ya sea la compra de los mejores ordenadores al mejor precio en el ejemplo utilizado, o cualquier otra.

En el análisis de los hábitos del carácter para la toma de decisiones, es llamativo que en el trabajo citado se hable de la confianza en la última fase del proceso. En realidad, estos autores califican a las virtudes de la última fase como «virtudes del mando», pues el estudio está centrado en el proceso de toma de decisiones en el marco de la dirección de personas. La **confianza**, como virtud en la toma de decisiones, constituye la esperanza en que se logrará lo decidido, y en el caso en que sean otros los que deban ponerlo por obra, la seguridad de que obedecerán, que querrán lograr lo decidido y pondrán los medios.

La confianza en el logro de lo decidido es en realidad el colofón en la descripción de los hábitos expuestos, y explica el porqué en este libro se describe como la resultante de un buen comportamiento humano, real y percibido. La confianza se apoya en la puesta en práctica de todas las virtudes ya descritas. Si la decisión consiste en la compra de ordenadores, el que decide confiará en el logro del objetivo si el proceso seguido ha sido «bueno». De haberse puesto en práctica las normas y virtudes expuestas, cabe esperar que las razones en la decisión habrán sido rectas y veraces, que la deliberación habrá sido equilibrada y justa, y que la elección final habrá sido el resultado de todo lo anterior, es decir, el resultado de una acción en que se ha obrado en base a normas éticas, en que se ha actuado con integridad.

La confianza, como virtud ética, puede tener su razón de ser en el ámbito interno de quien decide, o bien en el ámbito externo. La consideración explícita del agente que decide, permite distinguir tres manifestaciones de la virtud de la confianza con un origen distinto (interno o externo). En primer lugar, con un origen interno, cabe hablar de **la virtud de la confianza en sí mismo**, que consiste en cierta seguridad que se tiene al obrar, que se apoya en el hecho de que se han puesto los medios razonables, prudenciales, para hacer las cosas bien. Se ha obrado con veracidad, equidad e integridad. Es importante subrayar que cuando esta confianza en uno mismo se apoya en las razones expuestas más arriba, es decir, en la rectitud del propio obrar, constituye un elemento de madurez humana, de excelencia. Precisamente la *autoestima*, cuando no se confunde con la autosuficiencia o la presunción, y se apoya en la humildad de reconocer la realidad de lo que se es y se tiene, es manifestación de perfección humana, de virtud.

En segundo lugar, si la razón que da origen a la virtud de la confianza se halla fuera del que toma la decisión, es posible hablar de **la virtud de la confianza en los demás**, que consiste en la mayor o menor seguridad que tiene la persona que toma una decisión, respecto a la cooperación de los afectados en el logro del resultado que se busca. En definitiva, quien confía en los demás, se fía de los implicados, y que éstos harán lo que les corresponda en ese proceso de decisión. Cuando se actúa con integridad, y se aplica la «regla de oro» en el proceso de decisión, poniéndose en el lugar de los posibles afectados, lo lógico es confiar en ellos, como se esperaría de tratarse de uno mismo. Confiar en los demás supone respetar su libertad, precisamente por contar con que son personas libres. Confiar en los demás es fiarse de ellos.

Para ser del todo rigurosos, la confianza como virtud no sólo podría tener su origen en las dos dimensiones descritas: confianza en uno mismo y confianza en los demás. Si el criterio para establecer esta clasificación es el de la procedencia de la confianza, cabría hablar de un tercer ámbito. Del mismo modo que se habló de tres tipos de responsabilidad, es posible hablar de tres tipos de confianza, incluyendo la confianza en uno mismo, la confianza en los demás y la confianza en Dios.

La virtud ética de la confianza en Dios constituye un tipo de seguridad humana en el obrar que no estaría apoyado en uno mismo, ni en los demás, sino en la seguridad en Dios.

Este tipo de confianza constituye un hecho empírico incuestionable. Esta evidencia observable a lo largo de toda la historia de la humanidad, ha incidido y sigue incidiendo directamente sobre el comportamiento de innumerables personas. Aunque la existencia de Dios y su repercusión en el comportamiento competen en cierto sentido a la ética, como ya se dijo, este aspecto supera los objetivos del presente trabajo. De hecho, la confianza en Dios es en definitiva la fe, que como dirá Newman (1897), constituye un acto de la voluntad libre que supone un riesgo, para el que la practica y para el que no[58].

Hasta llegar a este punto se había considerado la confianza como un resultado del comportamiento. De hecho, la tesis de este libro es que un comportamiento ético genera, como una de sus consecuencias, construcción de confianza en quienes componen la organización, y como un círculo virtuoso en su reputación y en quienes se acercan a recibir sus servicios. De este modo **la confianza** puede ser entendida como virtud requerida en el proceso de toma de decisiones y, a su vez, como resultante de un buen proceso de decisión. Quien actúa con esta virtud, genera confianza a su alrededor. Como se vio, en las organizaciones saludables, donde se procura actuar bien, se construye confianza.

La confianza, entendida como virtud ética de quienes toman decisiones en las organizaciones, es una de las consecuencias que cabe esperar en quienes trabajan con personas que deciden bien (técnica y éticamente). Es decir, el resultado de trabajar con personas virtuosas, que actúan aplicando la «regla de oro» con veracidad, equidad e integridad. Parece lógico esperar que quienes obran así «inspiren» confianza, que generen confianza a su alrededor.

Como dirán los autores del trabajo en el que se ha apoyado este epígrafe, cuando las razones para actuar son *comunes* (motivan al que decide y al que debe poner en práctica lo decidido), *claras* (entendidas por el que decide y por el que actúa) y *confesables* (pues el que decide conoce y da a conocer sus motivos a los demás), la confianza como virtud se convierte en «la más poderosa fuerza con que cuenta quien manda».

Una elección en la que los criterios se han comunicado con transparencia, se han aplicado con justicia y en la que no existe resquebrajamiento entre lo que se dice y se hace, contribuye a afianzar el proceso de decisión y las relaciones humanas de los implicados en éste. En definitiva, lo que se postula aquí es que, **un buen proceso de toma de decisiones** dará lugar a la generación de confianza en los miembros de la organización, contribuirá a fortalecer el *tejido organizativo*, si se entiende éste como el conjunto de relaciones humanas de quienes componen la organización.

La confianza lleva al compromiso, como se dijo en el Capítulo 2 (*véase* Figura 2.8), y éste al esfuerzo, lo que, a la larga, acaba en beneficio de la organización. En los momentos actuales la confianza es aún más necesaria que en otros tiempos. En palabras de Hosmer (1996): «las compañías hoy –debido al aumento de la competencia global y al avance de la complejidad tecnológica– están dependiendo mucho más que antaño de la confianza de los trabajadores, especialistas, directivos...»[59]. Sobre este punto se volverá en el Capítulo 6.

---

[58] La cuestión de Dios nunca ha dejado indiferente a los pensadores del campo de la ética. Una y otra vez aparece al estudiar el comportamiento humano, y todos los filósofos morales han tenido que asumir una postura en este sentido. La obra de Newman a que se hace referencia es *The power of the will*, Scepter Booklets. New York. 1981. Conviene aclarar además que la confianza en Dios puede ser natural (reconocible y alcanzable por la razón) y sobrenatural, entendida como regalo o don propio del hijo (aspecto estudiado por la teología moral).

[59] Hosmer, L.T.: «Strategic Plannign as if Ethics Mattered», *Strategic Management Journal*, Vol. 15; (Spec Issue) Summer, págs. 17-34.

Para terminar, es importante subrayar algo que ya se adelantó al comienzo de este apartado. En la última fase del proceso de toma de decisiones, la de revisión o control de la decisión tomada, las virtudes que adquieren más relevancia son las mismas que las de la fase de elección, pues los autores mencionados utilizan un concepto amplio del concepto de elección, al que llaman mando, y en el que estaría incluido el control, o mejor, la revisión de la decisión.

Precisamente cuando existe confianza, que es la última virtud a la que se ha hecho referencia, entonces el «control» de la actuación propia o ajena tiende a ser asumido por el que actúa, pues se siente responsable de lo que hace. En la medida en que el proceso de decisión es mejor en su dimensión técnica y ética, la necesidad de control externo, y sus costes asociados, se reducen, pues pueden ser asumidos por las personas implicadas en cada decisión.

El análisis de las virtudes realizado permite reflexionar acerca de cuáles son los hábitos del carácter que mayor relevancia tienen en el proceso de toma de decisiones. Como se ha podido apreciar, las virtudes o cualidades éticas, están todas conectadas. No se debe olvidar que ninguna virtud se logra sin esfuerzo. Si la excelencia organizativa es un proceso esforzado que implica a todos sus miembros, con más razón la excelencia personal es el fruto de un espíritu deportivo de mejora continua.

Una vez han sido expuestas las fases del proceso de toma de decisiones y su dimensión ética, tanto en el plano teórico (normas o criterios) como en el práctico (virtudes), es posible pasar al análisis más específico de la acción particular y su dimensión ética. ¿Cómo saber si una acción es buena? ¿Con qué elementos de juicio es posible contar? Éstos serán los temas abordados en el próximo capítulo.

Construyendo confianza: ideas para recordar

- Toda persona está capacitada para descubrir las *normas* éticas, y a cada cual corresponde juzgar en conciencia conforme a esos principios, obrar libremente en cada caso concreto, haciéndose así mejor o peor persona.
- La excelencia humana (la ética) se logra con la práctica, que requiere de la humildad para reconocer la realidad de las carencias personales. Una «excelente persona» suele ser consciente de sus virtudes y de sus defectos, que se esfuerza por superar.
- El resultado de trabajar con personas virtuosas, que actúan bien (técnica y éticamente), con veracidad, equidad e integridad, es que éstas «inspiran» confianza, generan confianza a su alrededor.
- Un buen proceso de toma de decisiones dará lugar a la generación de confianza en los miembros de la organización, lo que contribuirá a fortalecer el tejido organizativo.

Resumen

Respuesta a las seis cuestiones de aprendizaje que se plantearon al comienzo:

1. **¿Por qué debe considerarse la ética, junto a la eficacia y la eficiencia, al juzgar a las organizaciones? La triple «e» en la naturaleza de las organizaciones (3.1.1.)**
   La organización humana está constituida por un conjunto de *personas*, que se unen para conseguir unos *fines* u objetivos comunes, mediante unos *medios* compartidos, tangibles o intangibles. La *ética* atañe al comportamiento de las personas, la *eficacia* al logro de los fines y la *eficiencia* a la utilización de los medios.
   La *ética*, junto a la *eficacia* y la *eficiencia*, son pues aspectos constitutivos de la propia naturaleza de toda organización. Se desprenden de su constitución natural, de ahí que pueda hablarse de una «racionalidad científico-técnica» que atañe a la eficiencia y la eficacia, y de una «racionalidad ética», referida al comportamiento de las personas, y ambos tipos de racionalidad nacen del propio concepto de organización humana.

2. **¿Es posible hablar de una «racionalidad ética» para tomar decisiones? ¿En qué se distingue la racionalidad ética de la «racionalidad científico-técnica»? (3.1.2. y 3.1.3.)**
   La «racionalidad ética» juzga acerca de lo bueno y lo malo de la acción humana. Mira tanto a los resultados de la acción, como a la propia persona que realiza la acción. En cambio, la «racionalidad instrumental» es una racionalidad científico-técnica que mira exclusivamente a los resultados externos de la acción, y es por ello propia del ámbito de lo mecánico.
   La «racionalidad humana», es siempre «racionalidad ética» o racionalidad de la acción, y sólo en la medida en que produce resultados externos observables, incorpora también una «racionalidad instrumental».

3. **¿Cuál es el papel de la ética en el proceso de toma de decisiones? La «regla de oro«: una norma ética básica (3.2.1 y 3.2.2.)**
   El proceso de toma de decisiones constituye el conjunto de pasos que permiten diagnosticar un problema o aspecto sobre el que hay que tomar una decisión, diseñar alternativas para su solución, elegir la mejor alternativa y asegurarse, o controlar, que la decisión tomada ha sido correcta.
   La «regla de oro», «haz con los demás lo que quisieras que hicieran contigo», constituye una de las normas éticas más conocida, y universalmente admitida, para juzgar acerca de lo bueno y lo malo en una acción particular. En términos prácticos, la aplicación del principio ético de la «regla de oro» supone buscar el bien propio al obrar y el de los demás, poniéndose en su lugar a lo largo de todas las fases del proceso de toma de decisiones.

4. **¿Qué otros principios o normas éticas cabe aplicar en la toma de decisiones? (3.2.3.)**
   Otros principios o normas éticas son el del *respeto a la dignidad humana*, imperativo universal en la toma de decisiones, que no depende de aspectos temporales, culturales o convencionalismos sociales. La norma del *respeto a la libertad de las conciencias*, pues a todo ser humano con uso de razón se le supone capacidad para discernir entre el bien y el mal.
   Otro principio ético básico es el de que no todo lo que se puede hacer (capacidad técnica), se debe hacer (obligación ética). Es decir, que la dimensión ética está por encima de la técnica.
   Aunque expuesto en último lugar, «el primer principio de la razón práctica», previo a la propia «regla de oro», es el que lleva al ser humano a buscar y hacer el bien (de la persona), y evitar el mal. Este primer principio, por ser punto de partida universalmente observado, pero indemostrable, es el que permite hablar de una regla de oro, pues ésta se apoya justamente sobre la base de que se busca obrar bien.

5. **¿Se pueden formular correctamente juicios éticos en la práctica? El concepto clásico de virtud ética (3.3.1.)**
   Se denomina virtud ética, a un hábito estable del carácter de la persona, que ha adquirido o aprendido con la práctica y que es bueno en sentido ético, pues contribuye a la perfección humana, al desarrollo de la persona como tal.
   La práctica habitual y esforzada del bien, la virtud como hábito operativo bueno, facilita en el carácter la realización del bien de modo estable. Quien dice habitualmente la verdad, termina siendo persona veraz, sincera.

6. **La virtud ética de la prudencia y otras virtudes clave en el proceso de toma de decisiones (3.2.1.; 3.2.2. y 3.3.3.)**
   La prudencia o «sabiduría práctica», como virtud intelectual y ética, facilita el juicio acerca de lo que es bueno hacer aquí y ahora. Como toda virtud ética, se adquiere con la práctica repetida de actos propios de la virtud, es decir, con el ejercicio, con la toma de decisiones. La prudencia constituye un «saber actuar» que implica ser capaz de «diagnosticar el presente», sabiendo «optimizar el pasado» y «prevenir el futuro».
   Si se analiza con detalle cada una de las fases del proceso de toma de decisiones, entre las virtudes requeridas en la fase de «diagnóstico» del problema, adquieren especial relevancia cuatro hábitos del carácter: la objetividad, la prudencia, la fortaleza y la humildad, que disponen al que decide para hacerlo mejor, en su sentido técnico y ético. Dos son las virtudes que cooperan a realizar mejor la fase de «diseño» de alternativas: la magnanimidad y la audacia. Y por último, en las fases de «elección» y «revisión» las virtudes más relevantes son: la fortaleza, la constancia y la confianza.

Un caso de cine: «Acción judicial» (Ausencia de eficiencia, eficacia y ética)



TÍTULO ORIGINAL Class Action; AÑO 1991; DURACIÓN 106 min.; PAÍS USA; DIRECTOR Michael Apted; GUIÓN Carolyn Shelby, Christopher Ames, Samantha Shad; MÚSICA James Horner; FOTOGRAFÍA Conrad Hall; REPARTO Gene Hackman, Mary Elizabeth Mastrantonio, Colin Friels, Joanna Merlin, Laurence Fishburne, Donald Moffat, Jan Rubes, Matt Clark, Fred Dalton Thompson; PRODUCTORA 20th Century Fox.

Sinopsis: La película refleja un suceso real. El guión incorpora elementos añadidos que le dan mayor interés cinematográfico, sin dejar de reflejar en toda su crudeza la decisión de una organización que prescindió de la ética en la década de los ochenta. En la película un brillante abogado Jedediath Tucker Ward (Gene Hackman) defiende a un grupo de personas que acusan a una compañía de coches de fabricar sus productos de forma defectuosa, por lo que, a causa de un accidente, han estado a punto de morir. Su hija Margaret (Mary Elizabeth Mastrantonio), es el abogado defensor de la empresa, y este juicio podría ser su trampolín para convertirse en miembro asociado del despacho.

Análisis del caso:

1. ¿En qué momentos del caso (secuencias de la película), se prescinde de la ética?
2. En este caso, ¿qué aporta la racionalidad ética? ¿Coincide con la racionalidad técnica? ¿Y con la legal?
3. ¿Qué *virtudes éticas* se aprecian y cuáles se echan en falta en la decisión del Director general de Argo Motors? ¿Y en la del jefe de división de riesgos de Argo Motors? ¿Y en propietario del bufete de abogados? ¿Y en la del investigador de la compañía?
4. ¿**Qué alternativa elegiría usted** para tomar *una buena decisión* si estuviera en el lugar de Margaret cuando se detiene a reflexionar en el parque? (se puede detener la película en el momento en que Margaret se retira en coche y reflexiona en el parque y analizar posteriormente la decisión tomada).

Algunas cuestiones prácticas

1. ¿Podría enumerar en un breve listado qué conclusiones prácticas pueden obtenerse, en términos de **normas de conducta**, de la lectura de las declaraciones de Dennos Levine recogidas al comienzo del capítulo? (Cfr. «Una historia para reflexionar»: declaraciones de Dennos Levine a la revista *Fortune*, tras salir de la cárcel, en marzo de 1990).

2. Piense en una organización que conozca en la que se apliquen los tres criterios en la toma de decisiones (ética, eficiencia y eficacia) y otra en la que no (Figura 3.1) ¿Cómo influye esto en su confianza hacia una y otra organización? ¿Se le ocurre alguna acción que podría hacer usted para lograr que se apliquen **las tres «es»** en la segunda organización? Diseñe una lista.

3. Piense en alguna organización a la que pertenezca (educativa, profesional, lucrativa…) ¿Se ha visto afectado por alguna decisión en la que no se ha aplicado **la «regla de oro»**? ¿Qué piensa que se puede hacer para evitar que ocurra de nuevo? Detalle su respuesta para cada una de las fases del proceso de toma de decisiones (Figura 3.1).

4. En una persona de su edad y experiencia, ¿en qué aspectos de **la virtud de la prudencia** piensa que se puede mejorar? (diagnóstico del presente, prevención del futuro y optimización del pasado). Describa los errores por defecto y por exceso propios de personas de su edad, y ponga algún ejemplo (Figura 3.5).

Ejercicio para realizar en equipos

Reunidos en equipos de tres personas (o tantas como considere oportuno el profesor o profesora), cada equipo deberá *«tomar una decisión» acerca de cómo realizar una visita a una organización que pueda ser de interés para la mejora de la formación de la clase (una empresa, una institución, un organismo público*). Cada equipo debe plantear por escrito el proceso de decisión (pueden utilizar como apoyo para la reflexión las ideas recogidas en las Figuras 3.3 y 3.6). Tras la redacción de la propuesta, en la que se deben hacer explícitos los distintos pasos a seguir, podrán ponerse en común las diversas propuestas de cada equipo y analizar la decisión. ¿Qué consecuencias prácticas se pueden sacar de las conclusiones de la clase?

Lecturas recomendadas para este tema (con un breve comentario)

- Alvira, R.: **«¿Qué es el humanismo empresarial»**. Cuadernos Empresa y Humanismo. Pamplona. Nº 17. (15 páginas).

  Rafael Alvira es licenciado en Historia y Doctor en Filosofía. Es catedrático de Historia de la Filosofía y ha ampliado sus estudios en Universidades de diversos países como Alemania, Italia, Austria y Estados Unidos. Prestigioso pensador, y miembro del Consejo Editorial del Instituto Empresa y Humanismo, en el que se publica este trabajo. Son muy esclarecedoras unas breves líneas extraídas de la lectura que aquí se recomienda: «El humanismo empresarial consiste simplemente en poner como último fin de la empresa la dignidad de todos los que con ella se relacionan y, en último extremo, de toda la sociedad. Pues es bien claro que ni una empresa, ni una familia, ni una Universidad, ni un Club, ni una Iglesia, pueden funcionar bien si no tienen una economía saneada. Y cuanto más saneada, mejor. Pero eso es una condición para la vida, no un fin último. La economía es condición, ha de ser, por tanto buscada, pues la necesitamos. Pero una condición no puede ser nunca un fin último. Convertir la economía en fin es materialismo, es decir, indignidad».

- Sison, A.J.: **«Los hábitos, el interés compuesto del capital moral»**, en el libro *Liderazgo y capital moral*. McGraw Hill. Madrid. 2004. (Páginas: 89-119).

  Alejo José G. Sison es profesor de Filosofía, Director de la Cátedra Rafael Escolá de Ética Profesional en la Escuela de Ingenieros-TECNUN. Entre los centros en los que ha investigado o impartido docencia se encuentran la Universidad de Harvard, el IESE y la Universidad de Asia and the Pacific, así como centros de investigación en ética en Belmont, MA; Waltham, MA; New Haven, CT; Washington, D.C.; London, etc. La lectura que aquí se recomienda forma parte de uno de sus libros, y constituye un texto ameno y profundo a la vez. Allí dirá que «los hábitos requieren tiempo y libertad, por parte del agente». Se trata de un complemento a lo que se ha expuesto en este capítulo, con numerosos ejemplos y aclaraciones que, sin duda, pueden enriquecer lo aprendido aquí.

- Solomon, R.C.: **«El papel esencial de las virtudes en la empresa»**, Revista Empresa y Humanismo, Vol. IV, nº 2, 2001. Páginas: 355-375.

  Robert C. Solomon es profesor de la Universidad de Texas (Austin). Conocido mundialmente por su defensa de la lógica de la virtud y la excelencia en el ámbito de las organizaciones en obras como: *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*. Oxford University Press, Oxford. 1992. O *A better way to think about buisness. How personal integrity leads to corporate success*. Oxford University Press, Oxford. 1999. En el artículo el autor defiende que la confianza no es algo que ocurra por casualidad, es algo que se crea a través de las relaciones humanas. En lugar de interpretar «los negocios son los negocios» como una excusa para engañar a la gente, Solomon afirma que los negocios son, en última instancia y por su propia naturaleza, el negocio de la confianza y de las virtudes que lo posibilitan.

Un texto clásico: *El arte de la prudencia*, de Baltasar Gracián

Temas de Hoy, Madrid (1993), 184 páginas.

Oráculo Manual. El arte de la prudencia, es uno de los libros del Siglo de Oro español que más ediciones y traducciones ha tenido. Casi trescientos cincuenta años después de ser escrito (lo fue en 1647) sigue siendo una obra de gran actualidad. El libro expone en trescientos aforismos las claves para triunfar en «una sociedad moderna», tal como la entendía la corte de su tiempo. Hoy buena parte de estos pensamientos siguen manteniendo su vigencia en «un mundo competitivo», y pueden resultar de gran utilidad para aprender a acertar. Su lectura, como en todo, requiere de cierto juicio crítico, y en algunos puntos este manual plantea enfoques distintos. Toca al lector juzgar.

CAPÍTULO

4

Ética y comportamiento humano: la persona y su acción

> ***Caminante, son tus huellas el camino, y nada más; caminante, no hay camino, se hace camino al andar.***
> Antonio Machado

Una historia para reflexionar: «Extorsión en Semco»

«Un día de 1989 llegó a la fábrica de Santo Amaro un funcionario de Hacienda para abrir una auditoría. (…) Por lo común, los inspectores fiscales se quedan una semana y luego, si son honrados y todo está en orden, se marchan. Este individuo pasó una semana con nosotros y no halló nada. Y luego otra. Y otra. A los cinco meses aún seguía en la fábrica. (…) Finalmente, el inspector se reunió con nuestro contable y le dijo que había encontrado "varias irregularidades". Si las denunciaba, puede que Semco tuviera que pagar setecientos mil dólares entre impuestos y multas.

El contable examinó su informe y le pareció vergonzoso. Todo lo que el inspector había encontrado eran unos cuantos errores administrativos de escasa importancia. (…) – Esto es absurdo –dijo, colérico, el contable–. Para sorpresa suya, el inspector se mostró de acuerdo. – Pero si impongo esas sanciones –añadió, yendo al grano–, les costará una fortuna en abogados. Claro que ganará. ¿Pero a qué precio? Ésta era la situación. Por ciento cincuenta mil dólares nos ahorraría todas esas molestias y redactaría una auditoría que nos mantendría a salvo de otros inspectores durante tres años. (…) Celebramos rápidamente una reunión de ejecutivos superiores y resolvimos por unanimidad… enfrentarnos. (…) La legislación brasileña es muy estricta a la hora de tender una trampa (…) La policía no procederá a una detención hasta el momento en que se pague el soborno. (…)

El plan estribaba en celebrar otra reunión durante la cual diría al inspector que habíamos aceptado el trato y se fijarían el momento y las condiciones de pago. (…) Violi fue directamente al grano – ¿Está seguro de lo que hace? –preguntó, tratando de que el inspector repitiera todo su plan en beneficio de las grabadoras y, confiábamos, de los testigos y a su tiempo de los tribunales. (…) Pero la puerta se abrió poco a poco y entró tranquilamente un solo agente. El inspector palideció cuando se dio cuenta de lo que sucedía; entonces se volvió hacia Violi y empezó a insultarle. (…) Poco más tarde uno de nuestros empleados administrativos acudió a una oficina del Estado en busca de un documento y le espetaron: – Diga a su jefe que ya no tiene sólo un inspector de quien preocuparse, ahora cuenta con cien mil en contra. (…) Era el precio de hacer negocios honradamente»[61].

Hecho real narrado por Ricardo Semler, dueño de la empresa Semco, 1996.

¿Qué se puede aprender en este capítulo?

1. ¿Cuáles son las **notas distintivas de la persona**? ¿Se puede eludir la dimensión ética? ¿Cuáles son los **bienes fundamentales de la persona**? (4.1.1. y 4.1.2.)
2. ¿Qué se entiende por **libertad de la persona**? ¿Cabe hablar de distintos **tipos de libertad**? (4.1.3.)
3. ¿Qué papel desempeñan **los sentimientos** en la acción humana y en el logro del bien ético? (4.2.1.)
4. ¿Cuáles son los **elementos constitutivos de la acción** humana? ¿Cómo realizar el **análisis ético de una acción humana particular**? (4.2.2. y 4.2.3.)
5. ¿En qué medida se es responsable de **los efectos de una acción**? ¿Qué **tipos de responsabilidad** caben y cómo afectan a la generación de confianza? (4.3.1. y 4.3.2.)
6. ¿Cómo juzgar **acciones con efectos éticos no deseados**? ¿Se puede cooperar en acciones éticamente reprobables? ¿Cómo actuar ante un soborno…? (4.3.3.)

La respuesta a cada una de estas cuestiones se recoge en el resumen, al final del capítulo.

El Capítulo 4 presenta algunos de los fundamentos antropológicos sobre los que se sustenta todo el libro. Al estudiar las características propias de la persona, que la convierten en un animal esencialmente distinto al resto de seres animales, se observan unas facultades

[61] Narrada en el libro escrito por el propio Semler: *Radical. El éxito de una empresa sorprendente*. Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona. 1996, págs. 217-221. Por razones de espacio, la historia ha sido reducida al máximo, prescindiendo de detalles. En el capítulo del libro en que aparece recogida se narran todos los hechos, así como otros sobornos a que se vio sometida la empresa (Cap. XXVIII). Tolerancia cero, págs. 215-222.

específicas y *notas distintivas* que dan razón de la singularidad de su modo de ser y de su comportamiento. Estas notas explican precisamente la naturaleza ética de la persona y permiten deducir cuáles son los *bienes* fundamentales de la persona, y por qué existen leyes o normas de naturaleza ética.

Quienes ya posean conocimientos en antropología filosófica podrán dejar de leer el primer epígrafe de este capítulo. Tras el estudio de la persona y los elementos que la caracterizan, en el resto de páginas se analizan con detalle los elementos constitutivos de la actuación humana, de modo que llegue a entenderse con mayor profundidad la relación que existe entre el mundo de los sentimientos (plano psico-afectivo) y el de la ética (plano psico-volitivo).

Por último, en este capítulo se analiza con detalle cómo juzgar una acción desde el punto de vista ético, las consecuencias de las acciones humanas libres y, por tanto, la consiguiente *responsabilidad ética*. Se describen diversos *tipos de responsabilidad* y se estudia, por su especial relevancia, el juicio ético de acciones que tienen *efectos negativos no deseados,* como es el caso de la presión para ceder ante una extorsión.

4.1. Estudio de la persona y su dimensión ética

Como se ha visto en el capítulo anterior, al estudiar la toma de decisiones y la ética, junto a la importancia de considerar explícitamente la racionalidad ética (acerca del bien humano), en su dimensión teórica (normas) y en su dimensión práctica (virtudes), es necesario juzgar en cada caso particular si la acción humana es buena o no. Para poder emitir este juicio ético con cierto rigor conviene describir cuáles son los elementos que se hallan presentes en la acción humana y que, por tanto, pueden incidir en su valoración ética. Con el fin de analizar la acción humana, se comenzará por estudiar brevemente lo que es propio de la persona y su acción, sus notas distintivas.

4.1.1. Las notas distintivas de la persona

Resultaría incompleto el estudio de la acción humana y su dimensión ética sin una mención explícita a las características propias de la persona, del agente que realiza la acción. No se debe olvidar que toda acción humana siempre es subjetiva, en el sentido de ser realizada por un individuo particular.

En la Figura 4.1, se recogen esquemáticamente cuatro facultades que pueden encontrarse en toda persona. Estas facultades humanas y sus dinamismos permiten reconocer algunas notas distintivas básicas de la persona, que tienen implicaciones en su comportamiento y, por tanto, en el análisis ético de la acción.

Como se ha intentado reflejar en la figura, la facultad corporal del ser humano, común al resto de animales, es tangible, material, tiene una componente fisiológica, mientras que existen en el ser humano otras facultades que son intangibles, o inmateriales. Tanto las facultades materiales como las inmateriales pueden ser distinguidas en el plano teórico, pero conviene subrayar desde el principio que en la realidad son inseparables. No es posible una decisión racional y libre sin un cerebro físico que dé soporte material al razonamiento y a la decisión.

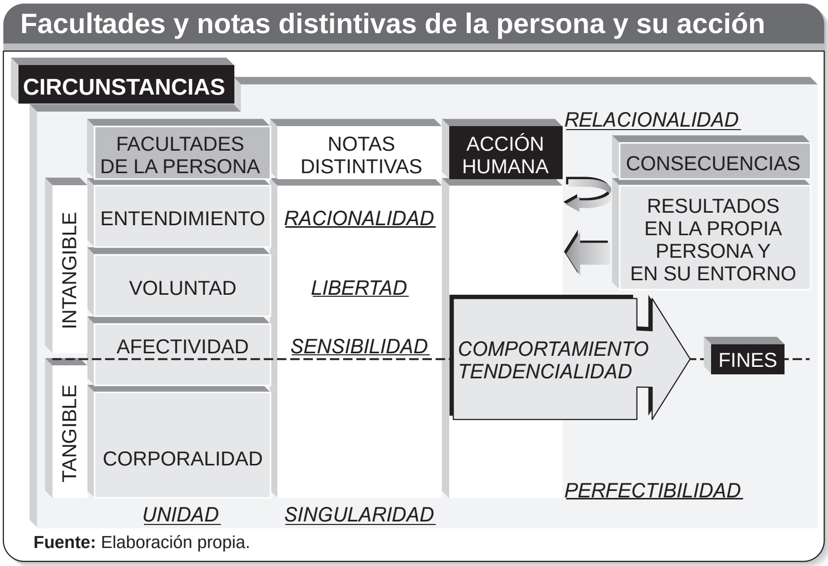


Figura 4.1. ¿Qué distingue a una persona del resto de animales? Las notas distintivas del ser humano.

De las cuatro facultades que se distinguen en la figura, el entendimiento racional y la voluntad libre constituyen dos capacidades que sólo posee el ser humano, y que pertenecen al ámbito de lo intangible o espiritual. Son facultades inmateriales, aunque se apoyen sobre facultades tangibles propias de la corporalidad. Aparecen ubicadas en la parte superior precisamente por ser exclusivas del ser humano, y suelen ser denominadas en la tradición ética como *facultades superiores* de la persona. Se rigen por normas de distinta naturaleza que las de las leyes físicas, químicas o biológicas (no pesan, no se ven al microscopio).

El **entendimiento** es la facultad humana que permite pensar, de modo que su característica distintiva es la *racionalidad*. En cambio, la **voluntad** es la facultad humana que permite querer, y lo propio de ésta es la *libertad*. A nadie se le escapa que ambas facultades y sus funciones, pensar y querer, no se dan en ningún otro ser vivo. De ahí que ya en el primer capítulo del libro se afirmara que sólo la persona es un ser ético, capaz de dar respuesta de sus acciones y de sí misma, de su ser mejor o peor persona.

Junto a estas dos facultades se encuentra la **afectividad**, que es la facultad humana que permite tener sentimientos, emociones y pasiones. Se encuentra en un plano o «zona intermedia», *psicosomática*, en la que se unen lo sensible y lo intelectual, donde se producen reacciones psíquicas, que son intangibles y fisiológicas, que son tangibles. Ante estímulos internos o externos se reacciona sentimentalmente. Como se verá un poco más adelante, la afectividad humana es tan importante que los clásicos la tenían por «una parte del alma»[62].

[62] Es el caso de Platón, *República*, 580d. En este sentido, conviene subrayar que Aristóteles definía a la persona como «animal racional» , queriendo con ello dejar claro, de una parte, lo que de común tiene la persona con otros seres vivos y lo que constituye su diferencia específica dentro del género animal: su racionalidad. Los tratados clásicos acerca de la persona fueron denominados, durante siglos, tratados *De anima* (acerca del alma); con el tiempo estos estudios pasaron a denominarse de Psicología: *Psiqué* (alma) y *logos* (ciencia). Hoy, la ciencia que tiene por objeto de estudio a la persona en su totalidad es la antropología filosófica, en la que se basan los contenidos de este epígrafe.

En el plano más tangible, y como se ha dicho, inseparablemente unida a las restantes facultades, se encuentra la dimensión corporal. La ***corporalidad*** es la facultad humana más evidente, que se desprende del hecho de que todo ser humano constituye un sistema orgánico que es material, limitado y perceptible por los sentidos. Y como tal, se encuentra bajo la influencia de las leyes físicas, químicas y biológicas. Son precisamente las ciencias que responden a estos nombres las encargadas, entre otras, de explicar las leyes de la naturaleza corporal del ser humano. La persona es corporal, y su cuerpo es la base material que la hace merecedora del calificativo de «animal».

Las cuatro facultades se hallan unidas en cada individuo de la especie humana. Como demuestra la experiencia, es el mismo el sujeto que escucha a un compañero de trabajo (corporalidad), a la vez que se puede sentir removido (afectividad), llegando a comprender sus problemas (entendimiento) y decidiendo ayudarle (voluntad).

La razón por la que se puede hablar del ser humano como ser personal es precisamente su condición de «animal racional, libre y sensible», algo que le convierte en «animal único», con entendimiento, voluntad y afectividad, con una dimensión que desde antaño se ha denominado espiritual, y que en las personas vivas se encuentra inseparablemente unida a la corporal.

La persona está capacitada para pensar, querer y sentir. Y esto convierte a cada miembro de la especie humana en un ser único e irrepetible, digno del respeto que merece lo «exclusivo». Aquí radica, precisamente, una de las razones más importantes que sustenta la universalidad de la «regla de oro» ética que se estudió ya con detalle en el capítulo anterior.

Como se verá a lo largo del libro, en las organizaciones tanto lucrativas como no lucrativas, las personas no son un «recurso» más. La persona es capaz de pensar, querer y sentir, tiene una dimensión espiritual que no tienen los demás animales, y esto hace de una organización algo más complejo de analizar que una maquinaria de individuos con fines comunes y tareas interrelacionadas. Cuando se da a las personas el valor que poseen, y que merecen, y cuando no se olvidan las notas distintivas que la caracterizan, cabe esperar que se genere un clima de confianza que no sólo no impide el logro de los objetivos, sino que lo facilita.

De la descripción de las facultades humanas, del modo de ser propio de la persona, se deducen algunas características o **notas distintivas** de ésta: la *racionalidad* y la *libertad* son notas exclusivas de la persona. La *sensibilidad*, unida a la capacidad sensorial de percibir, es sustancialmente distinta en el ser humano, aunque común al resto de los animales, por estar inseparablemente unida a las facultades superiores. A estas notas, que se retomarán de nuevo más adelante, cabe añadir además otras cinco notas distintivas de la persona: la *unidad*, la *singularidad*, la *tendencialidad*, la *perfectibilidad* y la *relacionalidad*, todas ellas tienen una repercusión directa en el estudio del comportamiento humano y, como se verá, dan razón de la condición ética de todo ser humano.

1. La unidad de la persona y su acción, es una nota distintiva que se desprende de la inseparabilidad real en el ser humano de los dinamismos corporales, afectivos, volitivos e intelectivos. Si se renuncia a considerar esta nota en el estudio de su comportamiento, se corre el riesgo de dar una explicación parcial y, por tanto, incompleta de éste.

La unidad de la persona ha sido estudiada en profundidad desde el ámbito de la teoría general de sistemas. El ser humano, entendido como un *sistema* orgánico consciente y libre, sería uno de los sistemas más complejos de la naturaleza, dotado de distintos elementos inseparablemente unidos e interrelacionados. La unidad o globalidad de un sistema hace referencia a la

estrecha conexión entre sus partes, que implica que cualquier estímulo que afecte sobre uno de los componentes del sistema, afecta a su totalidad[63].

Sin el órgano físico del cerebro, no es posible pensar ni decidir, pero quien piensa y decide es la persona en su totalidad. De hecho, un fallo neuronal puede llevar a una incapacidad para juzgar y para decidir de toda la persona. No obstante, el juicio y la decisión no deben confundirse con el cerebro, pues como es lógico, y se refleja en la Figura 4.1, los planos psíquico y volitivo son distintos del fisiológico. Para que las facultades intangibles puedan actuar, la base orgánica es necesaria, así como su buen funcionamiento, pero el pensamiento no se confunde con el cerebro, del mismo modo que el ojo no se confunde con la visión.

Quienes trabajan en las organizaciones, como personas que son, están dotadas de sentimientos, y los estados anímicos influyen tanto en las decisiones personales como en las profesionales. Este aspecto no fue considerado explícitamente en el estudio de la toma de decisiones, pero la unidad de la persona y de sus facultades obliga a considerar estos elementos que pueden incidir en su comportamiento.

La unidad como nota distintiva de la persona tiene implicaciones de no poca relevancia en el estudio de la dimensión ética, pues una persona enferma puede quedar incapacitada para obrar de modo consciente y libre, lo que supondría que no puede ser responsabilizada de sus actos. Baste pensar en la persona que intentara suicidarse como fruto de una depresión nerviosa, o de quien toma una decisión precipitada como consecuencia del estrés al que se encuentra sometido.

2. La singularidad de la persona y su acción es otra de sus notas distintivas, consecuencia de la íntima unión de todas sus facultades, materiales e inmateriales, que la hacen capaz de modo único e irrepetible, de ser consciente de sí misma (entendimiento), dueña de sus actos (voluntad) y con una capacidad exclusiva de sentir la realidad (afectividad). En definitiva, un «animal único», con un mundo interior único (intimidad) y con la capacidad exclusiva de manifestarlo libremente al exterior.

La persona es corporal, pero su singularidad, su condición de ser único, no está basada en su dotación genética, que podría repetirse artificial o naturalmente, como ocurre en el caso de los gemelos. La singularidad se apoya en la realidad de la inseparable unidad entre las dimensiones tangibles e intangibles, o como dirán los clásicos, en la condición del ser humano de *espíritu corporal*, o de *cuerpo espiritual*. El ser humano, mediante su cuerpo es capaz de manifestar su singularidad, sus pensamientos, sus deseos y sus sentimientos que son únicos. Algo que ningún otro animal puede realizar[64].

Esta nota distintiva, que hace a cada persona percibirse y poder ser percibida como única, es otra de las razones que explica la universal «regla de oro» ética. La singularidad

---

[63] La teoría de sistemas, desarrollada en el ámbito de las ciencias biológicas por el alemán Ludwing von Bertanlanffy, permite entender la mayor parte de las notas distintivas de la persona. Para un estudio más detallado de este punto, puede estudiarse el enfoque sistémico, cada vez más empleado en el ámbito de las ciencias del comportamiento. En particular, puede ser de gran ayuda la revisión de la jerarquía de sistemas propuesta por Kenneth Boulding, uno de los más conocidos seguidores de Bertalanffy. Esta jerarquía, ampliamente admitida por la comunidad científica, también en el ámbito de las ciencias organizativas, se recoge de modo sintético en la obra de Mary Jo Hatch, *Organization Theory*. Oxford University Press, 1997.

[64] Esta unidad ha sido descrita por los clásicos mediante el concepto de alma. Inmaterial y espiritual no son palabras sinónimas, precisamente la posibilidad de que lo material y lo inmaterial coexistan en un organismo es lo que se atribuye al alma, definida como principio… (cfr. Aranguren, J.: *Antropología filosófica*. Ed. McGraw-Hill. Madrid. 2003).

se convierte en uno de los motivos más poderosos que justifican la necesidad de la persona de ser tratada de modo único, de ser respetada, de ahí que sea necesario ponerse en su lugar antes de tomar una decisión que le afecte.

En el plano práctico, aplicar la regla de oro, poniéndose en el lugar de los demás antes de tomar decisiones que les afecten, supone un esfuerzo considerable. No se trata simplemente de tratar a los demás como nos gustaría ser tratados. La singularidad de cada persona supone que la aplicación de esta regla implique «hacerse cargo», «caer en la cuenta» de cuáles son las circunstancias particulares de los demás, de cuáles pueden ser sus percepciones, sus sentimientos y razonamientos, y entonces actuar como si de nosotros mismos se tratara.

La singularidad de cada persona da razón de su dignidad y, como se reconoce en el primer artículo de declaración universal de derechos humanos, es el motivo que obliga a «comportarse fraternalmente los unos con los otros»[65], aunque pueda pensarse en ocasiones que hay personas que, precisamente, por su comportamiento no lo merecen.

3. La *tendencialidad* de la persona y su acción, como nota distintiva, hace referencia a que el comportamiento humano está orientado a uno o varios fines. Se trata de una de las características propia de todo sistema, la *finalidad*. Cada una de las facultades humanas busca lograr unos fines. El *entendimiento* busca conocer la realidad, lo verdadero, no lo falso; la *voluntad*, guiada por el juicio de la razón acerca de lo bueno aquí y ahora, quiere decidir lo bueno, y evitar lo que no lo es; la *afectividad* tiende hacia lo agradable, hacia lo bello; y el *cuerpo* busca la vida, huye de lo que pueda acabar con ella. Justamente, la unidad de la persona lleva a que toda ella se mueva por la resultante de distintas finalidades, algo que Aristóteles, y con él los grandes pensadores clásicos, denominaron eudaimonía o felicidad.

Esta característica del comportamiento humano constituye el eje central del que se parte ya en el primer párrafo de la *Ética a Nicómaco*. Aristóteles dirá en el mismo comienzo de su tratado de ética que «toda acción y elección, parecen tender a algún bien; por esto se ha dicho con razón que el bien es aquello a que todas las cosas tienden (…) si existe, pues, algún fin de nuestros actos que queramos por él mismo (…) ¿no tendrá su conocimiento gran influencia sobre nuestra vida, y, como arqueros que tienen un blanco, no alcanzaremos mejor el nuestro?». Sólo unos párrafos más adelante afirmará el filósofo griego que la felicidad (eudaimonía) es el fin último al que todo ser humano tiende, que coincide con «vivir bien y obrar bien»[66].

Aunque la búsqueda de la felicidad ha sido puesta en duda por algunos escepticismos teóricos, veinticinco siglos después de ser escritas estas letras, la búsqueda de la felicidad sigue siendo la respuesta más común a los motivos últimos del comportamiento humano. Y evidentemente, pocos pensadores ponen en duda que el comportamiento humano tiende a fines concretos, que es finalista, teleológico, motivado. La existencia de la ciencia, que busca las causas de los fenómenos, es manifestación de ello.

La complejidad de los motivos y motivaciones en el comportamiento humano ha sido analizada por la moderna psicología experimental y por los teóricos del comportamiento humano. Este punto será tratado con detalle al estudiar la motivación humana en el próximo

[65] Declaración universal de derechos humanos. Naciones Unidas, 1948. Artículo 1.
[66] Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1994. Libro I, Cap. 1-2, 1094a y 1094b.

capítulo. No obstante, lo que hace distinta a la *tendencialidad* del comportamiento humano de la del resto de animales es precisamente la presencia de las *facultades superiores*, del entendimiento y la voluntad. El animal se mueve en buena medida por instinto, de modo más o menos determinista. Sin embargo, el ser humano puede reflexionar acerca de sus fines, y decidir libremente si seguir o no las tendencias propias de sus sentidos, sus sentimientos e incluso su razón.

4. La *perfectibilidad* de la persona y su acción constituye otra de sus notas distintivas, pues el ser humano es capaz de crecer no sólo en el plano corporal, sino en el de todas sus facultades: adquiriendo nuevos conocimientos, nuevos hábitos y nuevos sentimientos. Desarrollando, en definitiva, todas las potencialidades que le ofrecen sus facultades. Siendo capaz de ser mejor como persona, de ganar en calidad humana.

Como se estudió en el Capítulo 2, el trabajo en las organizaciones se convierte en una ocasión para poner en acción las propias potencialidades en la medida en que existe libertad para desarrollarse como persona. Esta capacidad es exclusiva del ser humano. Ningún animal, excepto el ser humano, es capaz de reflexionar sobre el mejor modo de hacer las cosas y ponerlo por obra. Tampoco los demás animales son capaces de crear obras de arte, de realizar abstracciones teóricas o de generar ambientes de trabajo agradables fruto de su comportamiento.

Sobre la base de la perfectibilidad como nota distintiva de la persona descansa la razón misma de la ética. Sólo el ser humano puede decidir llegar a ser mejor o peor persona, más o menos honesta, más o menos sincera, más o menos amable, más o menos justa. Esta posibilidad de perfeccionarse con el propio actuar es exclusiva de quien posee las características de un ser *singular*, *corpóreo* y *espiritual*, *inteligente*, *libre* y *sensible*, con *finalidad* y con capacidad de *autodeterminación* para mejorarse. La ética es manifestación de la potencialidad que todo ser humano tiene de mejorar como persona, algo que se constituye en tarea, en el arte de vivir.

5. La *relacionalidad* de la persona y su acción es la última de las notas distintivas que se analizarán aquí, y que se deriva de la condición del ser humano como *sistema abierto*, esto es, de la capacidad que posee la persona para estar en continua interrelación con su entorno de un modo peculiar. La persona no sólo es *tendencial*, no sólo busca lograr cosas, sino que puede manifestarse con su acción, salir de sí misma y dar a conocer su intimidad, darse ella misma con su obrar. Se trata pues de un «animal relacional» capaz de manifestar hacia el exterior su singularidad, sus pensamientos, sus deseos y sus sentimientos. Capaz de dar, y de darse, cosa imposible para otros seres.

La dimensión relacional del ser humano se manifiesta en su *sociabilidad*, descrita hace muchos siglos por los filósofos clásicos, que supone la capacidad de establecer relaciones más o menos estables con otras personas, como ocurre de hecho en las organizaciones. Éstas sólo pueden ser humanas, pues sólo la persona es capaz de establecer relaciones libres, más o menos estables, para lograr fines compartidos mediante un trabajo común.

Las relaciones humanas, basadas en la capacidad de percibir racionalmente la alteridad, a la otra persona, y a la vez en la capacidad de dar y recibir, son estas características las que permiten hablar de justicia en sentido ético, un aspecto que será tratado con más detalle al estudiar el nivel meso-organizativo, de relaciones en el seno de la organización. Entre los animales, no cabe la justicia o la injusticia. Sólo un ser capaz de poseer derechos, como es

la persona, puede verse obligado por deberes que le llevan a respetar los derechos de los demás. Éste es el juego de la ética en su aspecto relacional, los derechos que se adquieren en justicia dan lugar a su vez a deberes. Así pues, la justicia es cuestión básica en el estudio de la ética, y constituye otro de los pilares sobre los que se sustenta la construcción de confianza en las relaciones humanas.

Como se ha visto, el estudio de algunas de las notas distintivas de la persona pone de manifiesto que la dimensión ética no es un añadido a la condición humana, sino precisamente la consecuencia de ésta[67]. Las notas distintivas de la persona, las características que la distinguen del resto de animales, la presentan como un ser radicalmente ético. Un ser capaz de elegir libremente el bien, lo que conviene a su perfección, o de rechazarlo. Un ser capaz de actuar justa o injustamente. En definitiva, un ser responsable, capaz de dar respuestas. En el próximo epígrafe se describen, precisamente, los bienes humanos fundamentales, los bienes éticos, que se desprenden del modo de ser específico de la persona.

4.1.2. Los bienes fundamentales de la persona

En el capítulo anterior, se utilizaba la analogía del vehículo y sus «instrucciones de uso» para describir el *primer principio de la ética* (3.2.3.). Como se decía allí, si se quiere lograr que un vehículo dure muchos años cumpliendo su fin, deben seguirse las «instrucciones de uso», que han sido redactadas por el fabricante que conoce el modo de ser propio de ese vehículo, la naturaleza propia del objeto. En función de cuál sea el fin del vehículo, de para qué esté hecho, al observar sus cualidades y su modo de comportarse, podrá decirse de él si es bueno o malo. Y por esta razón, si se sigue el manual de instrucciones, poniendo gasolina de alto octanaje, por ejemplo, el vehículo cumplirá mejor su fin, que en este caso es el de funcionar mejor.

En sentido general, el bien aparece como lo que es conveniente para una cosa, lo que conviene a algo para que logre su fin. Una moto es mejor en la medida que cumple su finalidad, de igual modo que un edificio o un electrodoméstico. Y todo lo que contribuya a este fin es calificado como bueno, pues perfecciona al objeto. Que un edificio tenga ascensor y calefacción o que no las tenga, hacen al edificio mejor o peor. En su sentido ético, el concepto de bien es análogo al término más genérico. El **bien, en sentido ético,** se definía ya en el primer capítulo del libro como aquello que contribuye a la perfección de la persona como tal, al desarrollo de su dimensión propiamente humana.

Si el bien en sentido general es lo que perfecciona a un objeto, conforme a su naturaleza, el bien de la persona, el bien ético, es todo aquello que contribuye a la perfección humana, al florecimiento personal. Este bien puede ser captado por la razón teórica, precisamente al estudiar lo distintivo de la persona. Pero además, y por el modo propio de ser de la persona, el bien ético es buscado por la razón práctica. O dicho de otro modo, un edificio no puede buscar por sí mismo lo que le perfecciona, pues es objeto inanimado, pero el ser humano está capacitado para buscar libremente lo que le hace mejor, para buscar su bien.

[67] Se han descrito en este epígrafe sólo algunas de las notas distintivas de la persona y su acción, sin pretender agotar su estudio, y se ha incidido en aquella que dan razón de ser de la dimensión ética del ser humano. Muchas otras notas distintivas de la persona se desprenden de las expuestas. Un ejemplo de ello es la *religiosidad*, o la capacidad para relacionarse con Dios. Este fenómeno es exclusivo de la raza humana, como atestigua la experiencia de siglos.

Como ya se expuso, el primer principio de la razón práctica consiste en la determinación de *buscar el bien y evitar el mal*. La razón es capaz de captar lo que es bueno precisamente por los dinamismos a los que se ha hecho referencia en el epígrafe anterior. La persona posee tendencias o inclinaciones que le son naturales, que son constitutivas de su peculiar modo de ser. Estas tendencias, que han sido estudiadas por la psicología, y que serán objeto de estudio del próximo capítulo, incluyen la inclinación a la unión sexual, la necesidad de comer o beber, el impulso de defensa ante los peligros, la curiosidad por conocer, o la inclinación a vivir en sociedad.

Es evidente que seguir todas las inclinaciones naturales no lleva necesariamente al perfeccionamiento de la persona. Como dice Melé (1997), «una persona que se mueva únicamente por deseos de comer o beber, o por la atracción sexual, por la curiosidad o por el deseo de reconocimiento social, puede acabar siendo un glotón, un bebedor, un obseso sexual, una persona superficial carente de sabiduría, un ambicioso del poder hasta la tiranía, etc., que no son precisamente ejemplos de plenitud humana»[68].

Tomar como bien humano todo lo que apetece es un error. Las inclinaciones naturales se dan en la persona como se dan en el resto de seres vivos. De hecho, las inclinaciones naturales propias del resto de animales, también denominadas instintos, son tendencias que contribuyen a su bien en sentido general, pero no en sentido ético, pues los animales no deciden de modo racional y libre.

Como se verá en el próximo epígrafe, las inclinaciones sensoriales (corporalidad) y sensibles (afectividad) son fundamentales en la persona, y pueden contribuir en mayor o menor medida a su perfeccionamiento, pero no son las únicas, existen también inclinaciones racionales (voluntad). Es necesario partir de las notas distintivas de la persona para entender en qué medida estas inclinaciones son bienes para la persona o no.

En la Figura 4.2, se recoge una lista muy sencilla de cuáles son algunos de los bienes fundamentales de la persona, los bienes que se desprenden de su modo particular de ser, y que son éticos en la medida en que perfeccionan al ser humano que los posee. Éste es el motivo por el que estos bienes se deducen de la descripción de las facultades y notas distintivas que se ha realizado en el epígrafe anterior. La observación permite descubrir los dinamismos naturales de cada una de las facultades humanas, y el objeto al que éstos tienden, aquello que perfecciona al ser humano, que le hace mejor persona. Ese objeto es el bien ético.

Si se analiza la dimensión corporal, que es común al ser humano y al resto de especies animales y que las distingue de las máquinas, se observan tendencias naturales a la auto-conservación individual y colectiva. Como sistemas orgánicos vivos, todos los animales tienen la inclinación, la tendencia natural, a comer, a beber, a descansar o a defenderse de los peligros. El bien que perfecciona a los sistemas orgánicos es la vida, a la que también tiende el ser humano.

La vida es percibida por la razón como el primero de los bienes de la persona, pues sin él no sería posible ningún otro. La captación racional del bien de la vida humana da lugar a la necesidad de su defensa, ésta se percibe como una norma que la racionalidad práctica dicta a la voluntad, en definitiva, una norma ética. Y del mismo modo, la transmisión de la vida, hacia la que se dirige la tendencia sexual, se percibe como un bien de la persona. A diferencia de los animales, el ser humano puede decidir voluntaria y responsablemente sobre ambas

[68] Melé, D.: *Ética en la Dirección de Empresas*. Ed. Folio. Barcelona. 1997, pág. 94.

Bienes fundamentales de la persona

Dinamismos naturales (observación)	Bienes fundamentales (captación racional)	Virtudes (moderadoras)
Auto-conservación individual y colectiva	Auto-conservación y transmisión responsable de la **VIDA**	Templanza Fortaleza
Experiencia estética	Experiencia y disfrute de la **BELLEZA**	
Conocimiento racional	Conocimiento teórico y práctico del **BIEN** y la **VERDAD**	Prudencia
Relación con los demás	**SOCIABILIDAD**, relación de respeto y amistad con las personas **RELIGIOSIDAD**, relación de respeto y dependencia con El Absoluto	Justicia
Relación con el entorno	**ECOLOGÍA**, relación de respeto con el medio ambiente	

Fuente: Adaptado de Melé, D., *Ética en la dirección de empresas*. Ed. Folio. Barcelona. 1997, pág. 95.

Figura 4.2. ¿Cuáles son los bienes éticos fundamentales de la persona?

tendencias. Traer un nuevo ser humano al mundo implica un acto que no es puramente instintivo para la persona, que es consciente de las implicaciones que conlleva, precisamente, por el valor supremo de la nueva vida.

Cuando el nivel de análisis se realiza en el plano afectivo, se observa igualmente una tendencia sensible a lo agradable, a lo bello. Esta tendencia, que se da de modo inferior pero análogo en otros seres vivos, constituye un modo de conocer la realidad distinta al puramente intelectual. La experiencia estética o el conocimiento y el disfrute de lo bello y agradable, en el caso del ser humano, no se quedan en la mera sensación o percepción propia de los sentidos, sino que es subjetiva, es interiorizada por cada persona. Ésta es precisamente una consecuencia de la unidad del ser humano, de su inseparabilidad entre las facultades sensoriales, afectiva, volitiva e intelectual.

La belleza, el agrado y deleite que ésta produce, es percibida por la razón como otro de los bienes de la persona. Dada la importancia que tiene este bien humano, y su íntima relación con el juicio ético, la dimensión psico-afectiva será analizada con más detalle en el siguiente epígrafe. La posibilidad de disfrutar con lo bello y agradable es algo que hace más humana a la persona. Como se verá más detenimiento, el juicio ético es distinto del juicio acerca de lo agradable.

No siempre lo agradable coincide con lo conveniente, o con lo bueno aquí y ahora, sin que por ello lo agradable deje de constituir un bien. Puede resultar muy agradable consumir drogas y, sin embargo, puede ser nefasto para el organismo y para la capacidad de tomar decisiones responsables.

No obstante, se puede adelantar ya que un entorno de trabajo agradable contribuye a la humanización de las organizaciones, precisamente porque este aspecto es un bien humano que no se puede soslayar.

Dando un paso más en el análisis de los bienes de la persona, la capacidad del ser humano de tomar decisiones libremente es algo exclusivo de quienes poseen la facultad volitiva. La voluntad, como facultad, también está inclinada hacia bienes, pero no bienes sensibles, sino bienes percibidos como tales por la razón, a los que los clásicos llamaron bienes morales, o bienes éticos, pues son precisamente aquellos que se juzgan como convenientes a la perfección de la persona. Éste es el motivo por el que se suele calificar a la voluntad como *tendencia intelectual*, para distinguirla de la *tendencia sensible*, que es lo propio de la afectividad.

Aunque lo razonable es pensar que la tendencia de la voluntad humana es hacia el bien, pues bueno es aquello que perfecciona a la persona, precisamente la posibilidad de hacerlo de modo libre es lo que constituye el auténtico bien humano. Si el bien se presentara como algo irremediable, como ocurre con las leyes físicas, la persona estaría determinada en todas sus acciones, sería un sistema mecánico incapaz de decidir por sí mismo cuándo actuar de un modo u otro.

El bien, en sentido ético, es aquel que se alcanza libremente, cosa que no pueden hacer ni las máquinas ni los animales. El bien en la persona es aquello a lo que libremente tiende la voluntad, guiada por el juicio de la razón. El mal sería pues la ausencia de bien, o dicho de otro modo, el error en la decisión que lleva a escoger algo que realmente no contribuye a la excelencia humana sino a la deshumanización de la persona.

En el resto del capítulo se estudiará con mayor profundidad cómo distingue la razón práctica lo que es bueno y malo en cada caso particular. Aquí se subraya que el hecho de que poder elegir el bien libremente constituye precisamente uno de los *bienes humanos* fundamentales. Cuando este bien se pone en entredicho en una organización, ésta se deshumaniza. Si la persona percibe que se le impide decidir acerca de lo que la hace mejor como ser humano, lo lógico será que desconfíe de la organización. Como se expuso ya, y se verá de nuevo más adelante, una organización éticamente enferma es precisamente la que impide este bien ético.

Siguiendo con el análisis de las facultades humanas, la facultad superior que distingue a la persona del resto de seres vivos es el entendimiento. En él se da también una inclinación o tendencia hacia su perfección, que constituye en este caso el afán de conocimiento, y más propiamente, de conocimiento racional de lo real, el conocimiento de la verdad. Aunque existen posturas filosóficas escépticas que afirman que no es posible el conocimiento de la verdad, en la vida real nadie busca conocer el error, todo el mundo aspira a saber la verdad. Eso es, justamente, el realismo. Cuestión distinta es que haya ocasiones en que no sea agradable conocer una verdad concreta.

La verdad se presenta como el bien propio al que tiende el entendimiento humano. La curiosidad de la persona por conocer la realidad que la rodea (las modas, la historia, el origen del universo, etc.) e incluso por conocerse a sí misma, son evidencias que ponen de manifiesto que el conocimiento racional verdadero constituye un bien al que sólo el ser humano tiene acceso.

Como ya se estudió en el capítulo anterior, la racionalidad práctica está orientada a la acción, a la verdad práctica que es en definitiva el bien ético. A su vez, la racionalidad teórica es la propia del entendimiento que busca conocer la verdad teórica. La voluntad sin la razón estaría ciega, no tendría criterios para elegir. Ambas, racionalidad y voluntad, son las

facultades que permiten tomar decisiones éticas, precisamente porque para serlo deben ser conscientes y libres.

Del estudio de las facultades de la persona y de sus notas distintivas estudiadas más arriba (Figura 4.1), se han podido deducir cuáles son los bienes fundamentales de la persona. El estudio de la naturaleza propia de un sistema, en este caso de la persona, permite deducir qué es lo que lo perfecciona, lo que le permite lograr su fin.

Del mismo modo que al estudiar la naturaleza propia de un vehículo que tiene un motor diesel cabe afirmar que el gasoil es bueno para el motor y, por tanto, para ese vehículo, y que la gasolina es mala. En el caso de la naturaleza propia del ser humano se puede deducir que la vida es un bien fundamental para el cuerpo, la belleza para la afectividad, la bondad para la voluntad y el bien para el entendimiento. Y todos ellos constituyen bienes de la persona. Así como la gasolina daña a un motor de gasoil, la mentira daña a la persona, que tiende al conocimiento de lo verdadero.

Siguiendo la misma lógica, si se ha dicho que la persona es un ser abierto a su entorno, con capacidad de relacionarse intelectual, volitiva, afectiva y corporalmente con personas y cosas, entonces la posibilidad misma de esta relación particular se convierte en un bien propiamente humano. La tendencia a trascenderse, a relacionarse, será un bien en la medida en que la relación sea digna de una persona, apropiada a su modo de ser.

La sociabilidad, o las relaciones de respeto con los semejantes, constituye un bien humano en la medida en que se descubre y respeta la singularidad, unidad y, por tanto, la dignidad del resto de seres humanos. Este hecho refuerza lo dicho acerca de los demás bienes humanos. La justicia es virtud en la medida en que contribuye a una relación propia de seres humanos, no de animales. Asimismo, la veracidad con los demás es virtud por tratarlos conforme a la dignidad que merecen, por darles aquello a lo que tienen derecho. Y así en el caso de cualquier virtud ética que tiene que ver con las relaciones sociales. La puesta en práctica de la regla de oro es otra manifestación de ello, como ya se expuso.

Cabe decir también que sólo el ser humano se interroga acerca de un Absoluto que dé sentido a la propia existencia. Un ser distinto al propio ser humano que dé razón de su vida. **La religiosidad** supone una inclinación natural del ser humano y que también la razón descubre como un bien exclusivo de éste. Sólo el ser humano, y ningún otro animal, es capaz de deducir que el orden y la complejidad de la naturaleza y de su propia constitución psicosomática le han sido dadas, y busca conocer y relacionarse con el Autor de esta realidad. El misterio que este fenómeno supone para la razón humana la lleva a la búsqueda. La actitud de religiosidad, presente en todas las civilizaciones, es manifestación de esa permanente búsqueda de relación, o como dirá Aristóteles, de «contemplación», un fenómeno exclusivamente humano que da lugar a este derecho humano fundamental[69].

Por último, no debe olvidarse que **el respeto al medio ambiente** constituye un bien humano precisamente porque lo contrario supone algo inhumano, que repugna a la razón. Éste sería

---

69 La tendencia a interrogarse acerca del ser responsable del mundo conocido y la creación de la persona, es un aspecto ético. La reflexión acerca de la naturaleza inteligente y libre del ser humano, por ser aspectos de la persona que superan el ámbito de lo material, y que no pueden proceder de la propia materia, ni haber sido creados por el propio ser humano, hacen pensar en la necesidad de un ser superior responsable de todo ello. Este «misterio» ante el que se enfrenta el ser humano ha supuesto a lo largo de toda la historia de la humanidad un afán permanente por conocer y acercarse a esta realidad, a este afán de relación (religión, religare) se le denomina *religiosidad*.

el caso de quien tortura a un animal por el placer de verlo sufrir, o destruye el medio ambiente sin pensar en las consecuencias que este comportamiento tendrá para el resto de personas y seres que lo habitan o lo habitarán.

La relación con el medio ambiente, en el caso de la especie humana, no es de adaptación, como ocurre con el resto de animales, sino de dominio, puesto que es el único ser capaz de transformarla con un propósito deliberado. Pero si este dominio pasa a ser *abuso*, deja de ser acorde a quien domina de modo libre y, por tanto, responsable. Al transformar el medio ambiente mediante el trabajo, en la medida en que sea necesario para el bien humano, la razón descubre que se debe llevar a cabo de modo respetuoso con los seres que lo habitan en sus distintos niveles: mineral (materia), vegetal (vida) y animal (sensibilidad).

Todos los bienes que se han descrito son bienes éticos o bienes fundamentales de la persona, en la medida en que la razón los descubre como *fines*, como tendencias naturales propias de su peculiar modo de ser. La persona tiene inclinaciones naturales hacia ellos, pues su logro puede contribuir al propio perfeccionamiento. También puede hablarse de muchos otros bienes que suelen denominarse útiles o **bienes *instrumentales***, que son bienes en la medida en que permiten alcanzar los que se presentan como fundamentales, pero cuya posesión no añade nada de modo directo a la plenitud del ser humano como tal.

Entre los bienes instrumentales se encontrarían el dinero, el poder, la fuerza física, el prestigio, la posición social, la experiencia, etc. Estos bienes serán descritos en el próximo capítulo, pues dan razón de ser a la motivación humana.

Volviendo a los bienes fundamentales, por tratarse de tendencias naturales humanas, aunque implican una atracción, este dinamismo puede ser gobernado por las facultades superiores, capaces de guiar a las inferiores, o dicho de otro modo, la voluntad, tras el juicio de la razón, está capacitada para indicar qué bien debe perseguirse y en qué medida aquí y ahora, algo que el animal no puede hacer.

No siempre comer todo lo que apetece es bueno para la persona, ni disfrutar de todos los placeres, o relacionarse con todo el mundo. En la tendencia hacia el bien se requiere de la moderación o gobierno de las facultades superiores, que es precisamente lo propio de las virtudes éticas.

Como se refleja en la Figura 4.2, los bienes fundamentales se relacionan con las virtudes o hábitos estables buenos del comportamiento. La virtud facilita el gobierno, la moderación en la tendencia, de un modo racional, averiguando aquí y ahora cuál es el punto medio, el bien conveniente. Precisamente, y como ya se expuso, las virtudes que facilitan el logro de los bienes fundamentales fueron denominadas por los pensadores clásicos como virtudes éticas fundamentales o *cardinales* (del latín, cardo, quicio o gozne, sobre el que giran o en el que se incluyen todas las demás virtudes). Son las virtudes, o hábitos del carácter, que se adquieren al actuar en conformidad con los bienes fundamentales, y que cooperan a su logro: la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza.

La *templanza*, o moderación en las tendencias del deseo, contribuye al bien de la persona que la posee, pues le lleva a regular la atracción por todo lo que resulta placentero. Como virtud supone un punto medio, y permite acertar en lo que es conveniente respecto a lo agradable; la *fortaleza*, coraje, o moderación de las tendencias del impulso, contribuye al bien de la persona ayudándole a resistir dificultades y superar obstáculos que se presenten en el intento por lograr una vida auténticamente humana; la *justicia*, o moderación en las relaciones,

contribuye al bien de la persona impulsándola a tratar de modo apropiado, de acuerdo con lo que son, a cada uno de los seres con los que se relaciona. Y, finalmente, la *prudencia* que ya se ha estudiado, está presente como directora del resto, permitiendo descubrir el punto medio, que constituye realmente un comportamiento moderado, fuerte y justo, aquí y ahora[70].

Para no hacer más extenso este punto, conviene decir que se han mencionado aquí aquellos bienes que se desprenden de las notas distintivas de la persona, de ahí que se les califique como *fundamentales*. El concepto de bien ético no procede del *consenso* social, bueno es aquello que conviene al modo propio de ser persona, de ahí que ser éticamente bueno pueda decirse de modo sinónimo de ser persona buena, que calidad ética y calidad humana sean conceptos sinónimos.

Ser persona sincera es un bien, que en la práctica se identifica con ser virtuoso, con tener cualidades éticas, basadas en principios éticos. Pero la tendencia al bien de la que se ha hablado, y su puesta en práctica, es tendencia libre. La tendencia no está determinada maquinalmente para buscar el bien; por eso, y sólo por eso, cabe hablar del mal, que es ausencia de bien. La libertad de las tendencias, y su estudio ordenado, permitirá entender mejor por qué la persona puede llegar a ser mejor persona, con cualidades humanas, o puede destruirse como ser humano, haciéndose inhumana, peor persona.

4.1.3. Los distintos tipos de libertad en la persona

La cuestión de la libertad puede ser estudiada desde diversos puntos de vista. Aquí se analiza la cuestión de modo muy sintético siguiendo precisamente la exposición realizada más arriba acerca de las facultades humanas, sus tendencias y aquello que las perfecciona. Se hablará de distintos tipos de libertad teniendo en cuenta por tanto los niveles de análisis ya descritos, comenzando por el plano material o de lo corporal.

El tipo más básico de libertad es el que se da en el plano físico. Como dicen Grisez y Shaw (2000), cabe referirse por ejemplo a la «caída libre de los cuerpos», al hecho de «dejar en libertad» a un animal que se encontraba en cautiverio, o a la «libertad bajo fianza» que se concede a quien se encontraba encerrado en la cárcel[71].

La libertad física constituye la ausencia de coerción o constricción física. La acción puede ser realizada cuando no hay una fuerza en contra que la impida. Este concepto de libertad es el que pertenece al ámbito de lo corporal, reflejado en la Figura 4.1. Un tipo de libertad que se da en los cuerpos físicos, en los animales y en las personas, y que se caracteriza por tener limitaciones y admitir grados.

Que la libertad física tiene limitaciones es lógico, pues no cabe una libertad física absoluta. Todo cuerpo se halla sometido a limitaciones, propias de su corporalidad. Todo lo corporal está sujeto a las *leyes de la naturaleza física*, de modo que la ley de la gravedad constituye una limitación evidente de la libertad física. Del mismo modo, las leyes de la naturaleza química y biológica, que el científico descubre, son las que explican los comportamientos de los orga-

[70] Melé, D.: *Ética en la Dirección de Empresas*. Ed. Folio. Barcelona. 1997, págs. 94-100.

[71] Grisez, G. y Shaw. R.: *Beyond the new morality. The responsibilities of freedom*. University of Notre Dame Press, 1974. Traducido al castellano con el título: *Ser persona. Curso de ética*. Ed. Rialp. Madrid. 2000. En adelante se utilizará la versión castellana.

nismos vivos y las que dan razones de las limitaciones que éstos tienen. Algo que el ser humano estudia, descubre y asume.

Si no cabe una libertad física absoluta, es razonable concluir que este tipo de libertad admita grados. La persona que se encuentra encarcelada está privada de libertad física, pero sólo hasta cierto nivel, pues la total inmovilidad equivaldría a la muerte. Del mismo modo, un animal puede cambiar de ambiente para vivir, hasta los límites que permiten las facultades de su organismo.

Este tipo de libertad puede tener connotaciones en el comportamiento humano, pues la mayor o menor libertad de movimiento que se permite en determinados trabajos puede tener repercusión directa en el comportamiento de la persona. Cuando la libertad física se limita, puede surgir el sentimiento de desilusión, la desmotivación. Pero no toda carencia de libertad en este nivel tiene por qué ser negativa.

En la Figura 4.3, siguiendo el esquema de la Figura 4.1, se distingue un segundo nivel de análisis. Cuando se estudian los dinamismos propios del plano psico-afectivo, los sentimientos positivos o negativos, se descubre un concepto de libertad distinto al puramente físico. La libertad en este sentido sería también la ausencia de restricciones, pero no tanto físicas, como afectivas.

La libertad psico-afectiva es la capacidad de hacer lo que se desea, lo que apetece, sin demandas o restricciones externas. En este nivel, el individuo es libre de hacer lo que le plazca en la medida en que desea lograr un fin, aunque deba poner ciertos medios para lograrlo. En términos absolutos, sólo cuando aparecen otros individuos se ve limitado este tipo de libertad. El ejemplo tradicional que suele emplearse en este nivel de análisis es el de *Robinson Crusoe*, que era libre en el plano psico-afectivo hasta que apareció *Viernes* en escena, introduciendo obligaciones sociales en su vida.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.3. ¿Cabe hablar de distintas nociones de libertad?

Es evidente que este nivel de libertad de acción, de libertad de hacer lo que uno desea, entra en conflicto con el concepto de responsabilidad. La libertad entendida como capacidad de hacer lo que me da la gana supone no tener que dar respuestas a nadie del propio actuar, lo que en definitiva lleva al individualismo. Tal es así que de este concepto de libertad surge la máxima que todavía hoy puede escucharse de que «tu libertad termina donde comienza la mía». Cuando la la libertad humana es entendida exclusivamente en el plano psico-afectivo ésta entra en conflicto con la de los demás, de modo que el otro es visto como un problema, y hay que llegar a un acuerdo. La responsabilidad para con la sociedad constituye, en este nivel de análisis, una restricción, una imposición. «Los individuos serían totalmente libres en este nivel de acción si sólo tuvieran que hacer aquellas cosas necesarias para los fines que desean».

«La persona inmadura tiende a pensar que éste es el más alto nivel de libertad. Es lo que los adolescentes buscan cuando pretenden quitarse de encima las obligaciones que la autoridad les impone. Hacer lo que se desea parece la más alta expresión de libertad, pero se opone a hacer lo que exigen los padres, profesores u otras personas investidas de autoridad. Sin embargo, un examen más atento del asunto descubre que hacer simplemente lo que se desea no es la última palabra en materia de libertad»[72].

No cabe duda de que la libertad psico-afectiva es necesaria para alcanzar la plenitud personal, pero una libertad ilimitada en este nivel es imposible –y sería indeseable aunque fuera posible– para todo aquel que se relacione con otros. Incluso los animales viven en grupos, y de modo instintivo se mueven conjuntamente para autoprotegerse. Es cierto que debe considerarse lo que otros desean, y esto inevitablemente limita nuestra libertad, pero de hecho, los seres humanos apenas pueden perseguir o disfrutar de un bien si no es con otras personas. Como ya se dijo, el ser humano es social, y esto contribuye a su crecimiento como persona.

«Más importante que una libertad irrestricta es que los individuos sean capaces de participar de modo apropiado en crear y dirigir las relaciones y comunidades que establecen exigencias y restricciones sobre ellos»[73], las organizaciones humanas son posibles gracias a la regulación libre de relaciones interpersonales, que lleva anejas unas responsabilidades.

Cuando se entiende la libertad en negativo, como limitación a los propios deseos, la organización humana, la convivencia, es un mal menor, en vez de un bien humano. Cuando se entiende la libertad en positivo, como un bien, la organización humana es armonía de libertades, un conjunto de libertades que «libremente» se entrelazan, se abren, dando y recibiendo iniciativas que permiten la actividad creadora.

Del análisis del comportamiento en el plano corporal ha podido describirse el concepto de libertad física o de movimiento. Del estudio del comportamiento en el ámbito psico-afectivo se desprende un concepto de libertad más amplio que es la libertad individual de hacer lo que se desea. Ambos tipos de libertad son «libertad de»[74], libertad de movimiento y libertad de deseos. Dando un paso más en el análisis de los tipos de libertad, cuando se analizan las facultades superiores del ser humano, el entendimiento y la voluntad, surgen dos tipos de libertad que podrían denominarse «libertad para». Así, cuando se analiza la dimensión racional, es posible hablar de libertad para pensar.

---

72 Grisez, G. y Shaw. R. (2000). *Op.cit.*, pág. 25.
73 Grisez, G. y Shaw. R. (2000). *Op.cit.*, págs. 25-26.
74 Llano, A.: *La vida lograda*. Ed. Ariel. 2002, pág. 111.

La libertad cognoscitiva o capacidad para pensar lo que se quiera sin obstáculos internos, ha sido calificada de modos muy diversos, Grisez y Shaw (2000) incluyen en este tipo de libertad la que denominan *libertad ideal*, o aquella que se posee cuando se es capaz de actuar de acuerdo con un ideal; la *libertad creativa*, que aparece cuando se superan las circunstancias y factores que tienden a la rutina, permitiendo la emergencia de algo nuevo; y la *libertad política*, para participar en el autogobierno social.

La libertad que aquí se ha denominado cognoscitiva es sólo posible en el ser humano, pues sólo él es capaz de pensar, tener ideales, crear o diseñar leyes. Sin duda, como en el resto de acepciones del término libertad, en este caso también constituye un bien, y en particular un bien para, una *libertad para pensar*. Como toda libertad, ésta tiene los límites propios de la facultad en que se desarrolla, los límites del entendimiento. Al fin y al cabo, la racionalidad humana es limitada. Pero este tipo de libertad es superior a la psico-afectiva, pues descubre que hacer siempre lo que gusta no es necesariamente razonable, como se analizará en el próximo epígrafe.

Para lograr ideales, es necesario tener ideas, una invención imaginativa, lo que no pertenece al ámbito de las leyes del deseo o del impulso exclusivamente, sino que requiere razonar. En el mundo de las organizaciones la innovación y la «gestión del conocimiento» se han convertido en aspectos fundamentales para la competitividad. Y en este sentido, sólo organizaciones en las que se respeta este nivel de libertad pueden llegar a ser «organizaciones inteligentes», que reaccionan de modo razonable, proactivo, y no con comportamientos puramente reactivos o impulsivos.

A pesar de lo importante y necesario de este tipo de libertad para razonar, o libertad «ilustrada», conviene subrayar que no es ésta tampoco la concepción de la libertad más alta. Se trata de la libertad propia de la racionalidad teórica, pero si no se da en unión con la racionalidad práctica, queda en un plano puramente ideal. No es «realista».

Dicho de otro modo, la libertad cognoscitiva es una libertad que queda en el ámbito de lo teórico, si fuera ésta la libertad superior del ser humano, dado el necesario avance del pensamiento y la permanente innovación, el continuo cambio en el pensar no dejaría huella en la persona. Las ideas pasan, y en la sociedad moderna de manera cada vez más rápidamente, pero si no dejan huella en la persona y su acción, la libertad cognoscitiva acaba en el pensamiento débil, en el que todo vale, pues todo se puede repensar. Por ese motivo, siendo la libertad cognitiva necesaria en la persona, no puede identificarse con la libertad en sentido moral.

En sentido estricto, la libertad física, la psico-afectiva y la cognoscitiva no pueden ser identificados como la libertad ética, pues ya se ha visto que la ética tiene que ver con la acción humana práctica, con el comportamiento en su conjunto, y la capacidad de la persona para ser mejor o peor, más o menos excelente, más o menos humana.

La libertad ética es la capacidad de dar forma a la propia vida, al yo, mediante las propias elecciones, es la capacidad de autodeterminación. En este sentido, es también una *libertad para*, como la libertad cognoscitiva, pero aquí se requiere de la participación del entendimiento acompañado de la voluntad, del querer obrar. En la libertad ética entran en juego conjuntamente las dos facultades superiores del ser humano: entendimiento y voluntad, y con sus decisiones se ve determinada la persona en su totalidad, gobernando racionalmente las demás facultades. Como se verá a lo largo de todo lo que resta a este capítulo, una acción humana se distingue del acto del animal precisamente en la medida en que es consciente (entendimiento) y libre

(voluntad). Al analizar el concepto de responsabilidad ética (Figura 4.7) será necesario volver sobre este punto, que es su fundamento antropológico.

En una acción humana se pueden distinguir los distintos niveles de libertad expuestos: el corporal, el psico-afectivo, el cognoscitivo y el psico-volitivo o ético, que es el que permite la autodeterminación, pues intervienen conjuntamente el entendimiento y la voluntad. Nótese que no cabe hablar de una libertad de la voluntad, exclusivamente (volitiva), pues sin el entendimiento la voluntad está ciega. No se puede querer lo que no se conoce.

Los distintos ámbitos de libertad pueden apreciarse en cualquier acción humana. Puede pensarse por ejemplo en el caso del estudiante o del profesional que realiza tareas de formación que le son reclamadas en su organización. Si se observa el comportamiento, «al estudiar –por ejemplo, al leer un capítulo de un libro– los ojos se mueven de una línea a otra, de una página a la siguiente. Este simple proceso de mirar las palabras de una página es una actividad del primer nivel de acción». Existe libertad física, propia del nivel corporal, esa libertad que permite leer, pero que a su vez marca los límites de lo posible (cantidad, calidad, etc.).

El mismo hecho de estudiar implica a las facultades del nivel psico-afectivo y las del plano cognoscitivo. Si la acción se lleva a cabo por la ilusión o el deseo de obtener un título, o por miedo a no dar la talla, o a perder un futuro prometedor, prima la dimensión psico-afectiva. Cuando el que estudia se mueve por miedo, lo típico es que se reaccione al final y se estudie precipitadamente para salir del atolladero. Este plano también tiene sus leyes y sus límites, que no conviene sobrepasar, y que encuadran el marco de libertad psico-afectiva. En ocasiones será bueno estar algo nervioso, para evitar confiarse, pero a la vez deberán evitarse excesos de tensión.

En el plano estrictamente cognoscitivo se da libertad para estudiar simplemente como medio para conseguir un fin, por ejemplo aprobar un examen, o pueden tenerse otras intenciones. La libertad en este sentido también tiene sus límites, pues el propio conocimiento las tiene.

Cuando la misma acción se analiza en términos de finalidad última, del para qué estar estudiando, entramos en el plano propio de la ética, de la determinación que tiene consecuencias en toda la persona. Si el objetivo del estudio no es solamente alcanzar unos objetivos posteriores (aprobar), que serán el resultado de estudiar o no, sino participar además en un bien mayor (aprender), la misma acción de estudiar tiene un mayor valor ético. Tiene mayores connotaciones en el mejoramiento personal, en el propio desarrollo.

Como el ejemplo pone de manifiesto, la acción puede ser analizada simultáneamente en los distintos niveles o ámbitos conceptuales de la libertad. Si, por ejemplo, «a la vez que se estudia para aprobar un examen, se está además estudiando por aprender, y ambos fines interesan al mismo tiempo» la acción es mejor, pues el estudio no es impulsivo, es deliberado y busca bienes mayores que mejoran en mayor medida a quien lo realiza[75].

Como se observa, los distintos planos en el análisis de la persona y su acción que han sido descritos en este capítulo pueden ser distinguidos, pero no separados. En la persona se producen, en el ámbito inferior, el que más nos aproxima al resto de animales, **tendencias sensoriales** propias de las facultades de naturaleza corporal, y que le confieren una *libertad física*, que posee las características y limitaciones que vienen explicadas por las *leyes de naturaleza biológica*.

[75] El ejemplo está tomado de Grisez, G. y Shaw. R. *Op.cit.*, pág. 29. Se incorporan ligeras modificaciones para su mayor claridad.

En un plano superior e intermedio, donde se une lo físico con lo psíquico, se dan unas **tendencias sensibles** propias de la facultad humana de naturaleza afectiva, que confieren a la persona una *libertad psico-afectiva*, y que posee las características y limitaciones explicadas por las *leyes de naturaleza psico-somática*.

A su vez, y en el plano de las facultades superiores, posee **tendencias racionales**, propias de su naturaleza psico-volitiva, que le confieren una *libertad ética*, que posee las características y las limitaciones que vienen explicadas por las *leyes de naturaleza ética*.

En el estudio de los tipos de libertad que se ha desarrollado más arriba se ha mencionado la *libertad cognoscitiva*, que pertenece también al nivel de las facultades superiores, pero que se limita a considerar la capacidad de razonar. Se trata de la libertad de la razón que prescinde de la consideración de la voluntad, lo que la hace quedar en una esfera estrictamente teórica, desconectada de la realidad práctica. Podría hablarse de la libertad en una realidad «virtual», pues lo pensado no conecta con el gobierno de las acciones humanas. Se trata pues de un ámbito de libertad que supera el interés de este trabajo.

Junto a la libertad ética, en el nivel psico-volitivo, sí que será de gran importancia para este trabajo considerar los aspectos propios de la dimensión psico-afectiva, pues permitirán entender una buena parte del comportamiento humano. Quizá muchos tratados de ética han mostrado muy poco interés por analizar cómo afectan los sentimientos en la actuación humana, pero parece importante analizar una cuestión que es parte de la realidad, y que influye en las decisiones.

Por ser un aspecto esencialmente humano, la afectividad no puede ser ni despreciada ni olvidada. Más bien al contrario, es de gran importancia entender cuáles son los dinamismos propios de esta dimensión y su relación con la ética. Por esta razón, antes de pasar a estudiar la acción humana desde el punto de vista ético, en el próximo epígrafe se analizará de modo sucinto el ámbito psico-afectivo y su relación con la ética.

4.2. Estudio de la acción humana y la ética

4.2.1. La acción humana y los sentimientos

La afectividad, o dimensión psico-afectiva, como se la ha venido denominando desde el comienzo del libro, abarca el complejo mundo de los sentimientos, los afectos, las emociones y los estados de ánimo. Estrictamente hablando, todos estos dinamismos son propios de la persona, y aunque en un sentido análogo se habla de sentimientos en los animales, la afectividad humana es singular por estar unida a la capacidad de reflexión y a la voluntad libre. Ya se ha dicho que esta dimensión tiene relevancia en las decisiones humanas y constituye un eje fundamental para explicar su conducta, tal y como supo exponer el psicólogo Howard Gardner en los años ochenta y popularizó Daniel Goleman (1994) con sus investigaciones acerca de la «inteligencia emocional»[76].

Así como en el ámbito tangible o corporal se descubren en la persona unas ***tendencias sensoriales***, una inclinación a captar y percibir lo que impresiona a los sentidos externos (sensaciones)

[76] Goleman, D. *La inteligencia emocional*. Ed. Paidos, 1994.

e internos (percepciones)[77]. En el nivel intermedio que se ha denominado *afectividad*, y que se encuentra entre lo material y lo inmaterial, entre lo corporal y lo psicológico, aparecen en el ser humano otras inclinaciones que por ser distintas a las sensoriales pueden ser denominadas como ***tendencias sensibles*** **o sentimientos**, que implican atracción, inclinación o repulsa hacia lo agradable o desagradable en el plano subjetivo, y que suelen influir en conducta.

En términos generales no resulta fácil definir los sentimientos, precisamente por ser dinamismos complejos que se mueven entre lo material y lo inmaterial. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define el **sentimiento** como «estado afectivo del ánimo producido por causas que lo impresionan vivamente». El *entusiasmo* ante un nuevo proyecto, el *temor* a una posible decisión en la organización, la *alegría* provocada por un acontecimiento positivo inesperado o el *desánimo* que genera la ausencia de unos resultados esperados, son ejemplos de sentimientos que surgen en el trabajo diario en el ámbito de cualquier organización.

Los filósofos clásicos denominaban a las tendencias sensibles como «pasiones» (*páthe*), en el sentido de ser «padecidas». **La pasión** constituye pues una acepción del sentimiento que pone el énfasis en la intensidad de la vivencia afectiva, a la vez que en el hecho de que el sentimiento se padece, es decir, se presenta como apetecible o no apetecible, agradable o arduo.

En el marco de la moderna psicología experimental, y del comportamiento organizativo, se han realizado algunas distinciones que pueden ayudar a entender mejor los dinamismos psico-afectivos. Así, por ejemplo, los **afectos** «constituyen toda una gama extensa de sentimientos que experimenta la gente. Un concepto genérico que abarca tanto *emociones* como *estados de ánimo*». Dentro de los afectos, se distinguen por tanto las **emociones** que son «sentimientos intensos que se dirigen hacia algo o alguien», es decir, son reacciones hacia un objeto; mientras que **los estados de ánimo** son «sentimientos menos intensos que las emociones y carecen de estímulos contextuales»[78].

Como se puede apreciar, el término *emoción* y la acepción clásica de *pasión* son prácticamente conceptos sinónimos, aunque sea menos común la terminología clásica. Es importante ver que las emociones o sentimientos intensos están relacionados con los estados de ánimo, que son también sentimientos y que tienen por tanto una repercusión a la vez psíquica y fisiológica, pertenecen al ámbito intermedio de lo psico-somático.

Cuando una persona hace una crítica en público de un compañero de trabajo y éste se entera, lo habitual es que la persona que ha sido criticada se enfade. El enfado es un tipo de *emoción* (sentimiento intenso) que se dirige a un sujeto u objeto específico (el compañero). Y que puede provocar distintos tipos de conducta como reacción: la venganza, el distanciamiento, o, por qué no decirlo, el perdón. En cambio, el *estado de ánimo* con el que se llega al trabajo (entusiasmo, desánimo, ilusión, etc.) no tiene por qué estar motivado por un único factor y, sin embargo, influye también en el comportamiento.

---

[77] Tradicionalmente se ha distinguido entre sentidos externos y sentidos internos. *Los sentidos externos* son las facultades orgánicas (es decir, que tienen órganos corporales especializados) mediante las cuales el ser humano capta la realidad material que le rodea en el presente, tiene ***sensaciones***. Éstos se ponen en marcha por un estímulo exterior (luz, calor, olor). En cambio, *los sentidos internos*, tienen por objeto las sensaciones que les presentan los sentidos externos que son captadas como ***percepciones***, y entre ellos se ha incluido tradicionalmente la imaginación, la memoria, el sentido común y la estimativa. Estos sentidos se dan también en los animales, pero en el caso de la persona pueden ser gobernados por las facultades superiores. Para un estudio más detallado puede verse el texto de Aranguren, J.: *Antropología filosófica*. Ed. McGraw-Hill. Madrid. 2003.

[78] Robins, S.: *Comportamiento Organizacional*. Ed. Prentice-Hall. México. 2004, págs. 106-111.

Refiriéndose más propiamente al sentimiento, Aranguren (2003) explica que «*la estructura del movimiento sentimental* siempre es similar: se presenta ante el sujeto un estímulo, un *objeto* que desencadena el proceso subsiguiente, por la relación que se establece entre ese objeto y la percepción que de sí mismo tiene el sujeto, se produce cierta *reacción anímica*; contemporáneamente a –o como una consecuencia lógica dada la unidad del hombre– sucede una *alteración orgánica*; por último se desarrolla la respuesta, se expresa la *conducta*»[79].

Es importante subrayar que los sentimientos son irracionales, o quizá sea más preciso denominarlos «arracionales», pues, como ya se ha dicho, son padecidos. Las facultades superiores del entendimiento y la voluntad están capacitadas para ponderar estos sentimientos y moderar su influencia en la conducta, pero en sí mismos son tendencias afectivas, no racionales. La afectividad es una tendencia sensible, pero no racional. Esto hará decir a Pascal, al hablar de los sentimientos, que son «esas razones del corazón que la razón no comprende». La afectividad se presenta en forma de *deseo* o de *impulso* que desencadena una reacción, un sentimiento, o estado de ánimo cuando el objeto está menos próximo, que puede llegar a tener un determinado efecto en la conducta.

Sería pretencioso intentar referir aquí las variadísimas clasificaciones que existen acerca de los sentimientos. Se optará por seguir el esquema de los filósofos clásicos, que proponían ya una clasificación que no habiendo perdido en nada su validez, se realiza en el contexto de la ética, y es consistente con muchas de las taxonomías propuestas por la psicología experimental. En la Figura 4.4 se esquematiza el pensamiento aristotélico sobre los sentimientos o *pasiones*. A pesar de las evidentes limitaciones de esta clasificación, los sentimientos descritos aquí son básicos y de ellos se derivan por relación muchos otros. Un estudio más amplio, pero plenamente coherente con el descrito, puede encontrarse precisamente en los trabajos del ya citado Daniel Goleman (1997)[80].

En la tradición aristotélica, las tendencias sensibles del ser humano se distinguen en dos grandes grupos: los *deseos* y los *impulsos*. El deseo es denominado también como *apetito concupiscible,* y el impulso como *apetito irascible*. La palabra apetito proviene del latín *appetere* (petere-ad) que significa «dirigirse hacia»; lo que connota dirección, tendencia hacia algo. El apetito sensible en un ser vivo es la tendencia o inclinación a la propia perfección en el ámbito de lo sensible[81].

La tradición aristotélica entiende por **deseo** la tendencia sensible que despierta un bien o un mal presentes. Este esquema de las tendencias sensibles, relaciona el ámbito de los sentimientos con el de la percepción del bien y del mal. Como se recoge en la Figura 4.4, el deseo por lograr un *bien agradable presente* genera un sentimiento de *amor*, que puede ser definido como la inclinación a poseer un bien. Este amor que surge ante el bien, da lugar a

---

[79] Aranguren, J.: *Antropología filosófica*. Ed. McGraw-Hill. Madrid. 2003, pág. 136. La cursiva es nuestra.

[80] En la obra de Goleman, D. *La inteligencia emocional*. Ed. Paidos, 1997, pág. 442, se describen numerosísimos sentimientos relacionados con los que se recogen en la tabla 4.3. Así, por ejemplo, y mencionando sólo tres de ellos: la ***ira*** englobaría la rabia, el enojo, el resentimiento, la furia, la exasperación, la indignación, la acritud, la animosidad, la irritabilidad, la hostilidad o la violencia. El ***amor*** incluiría la aceptación, la cordialidad, la confianza, la amabilidad, la afinidad, la devoción, la adoración y el enamoramiento. El ***miedo*** contendría sentimientos como la ansiedad, la aprensión, el temor, la preocupación, la consternación, la inquietud, el desasosiego, la incertidumbre, el nerviosismo, la angustia, el susto, el terror y, en casos patológicos, la fobia o el pánico.

[81] Aunque se sigue aquí el esquema tradicional de los apetitos, la terminología que se empleará será la de inclinación, dinamismo o tendencia sensible, que resulta mucho más clara y actual.

La afectividad: distinción clásica de los sentimientos

TIPO DE TENDENCIA SENSIBLE	*SENTIMIENTO* O INCLINACIÓN QUE SURGE INICIALMENTE	*SENTIMIENTO* GENERADOR DE CONDUCTA	*SENTIMIENTO* CONSECUENCIA DEL LOGRO DEL BIEN O INEVITABILIDAD DEL MAL
«DESEO» LOGRAR UN BIEN PRESENTE	AMOR	ATRACCIÓN	GOZO / ALEGRÍA
«DESEO» EVITAR UN MAL PRESENTE	ODIO	RECHAZO	PENA / TRISTEZA
«IMPULSO» PARA LOGAR UN BIEN FUTURO DIFÍCIL DE CONSEGUIR	ESPERANZA	ILUSIÓN / AUDACIA	GOZO / ALEGRÍA
«IMPULSO» PARA EVITAR UN MAL FUTURO DIFÍCIL DE EVADIR	DESESPERACIÓN	TEMOR / MIEDO	IRA / ENFADO

Fuente: Adaptado de Aranguren, J., *Antropología filosófica*. McGraw-Hill. Madrid. 2003, pág. 139.

Figura 4.4. ¿Cómo surgen los sentimientos? La explicación de los clásicos.

un sentimiento de *atracción*, que está en la base de una conducta amorosa, y cuando se ha obtenido el bien objeto de amor que provocó la atracción se siente alegría o *gozo*.

El objeto percibido como bueno o malo desencadena un sentimiento, que implica a la vez una perturbación anímica o psíquica y una alteración orgánica o física, que podrá tener como resultado determinadas conductas que a su vez generan nuevos sentimientos. Esto es lo que reflejan las flechas que aparecen en la figura. Dentro del marco del deseo, la tendencia sensible opuesta al amor es la que lleva a evitar un *mal desagradable presente*, que genera como sentimiento inicial el *odio*, el cual provoca *rechazo*, y si no se puede evitar el mal, el sentimiento resultante es el de la pena o la *tristeza*.

Junto a los deseos cabe un segundo tipo de inclinación que la tradición clásica denomina **impulso**. Se trata de la tendencia sensible que se produce «cuando se cae en la cuenta de la dificultad de conseguir un bien futuro (es decir, se trata de un *bien arduo* cuya consecución resulta esforzada), o de los problemas para evitar un mal también futuro (y no resulta fácil o posible dejarlo de lado)»[82].

El impulso, a diferencia del deseo, es una tendencia sensible por apartar o vencer los obstáculos que se interponen en el camino hacia el logro del bien o el alejamiento del mal. Se habla de impulso en el sentido en que no se centra en el presente: «la experiencia del pasado y la aparición de ilusiones hacen que el ser humano se marque proyectos, aspire en dirección al futuro». La *esperanza* surge, pues, como el impulso ante un bien futuro que se entiende como alcanzable. Ésta genera una actitud marcada por la *ilusión* o la audacia, y en la medida en que se logra el bien objeto de esperanza surge el gozo.

Por el contrario, la *desesperación* es el sentimiento impulsivo que surge ante lo que se ve

[82] Aranguren, J.: *Antropología filosófica*. Ed. McGraw-Hill. Madrid. 2003, pág. 138.

como un bien inalcanzable, o lo que es lo mismo, un mal insuperable. La conducta que se origina entonces está presidida por el *temor*, y si finalmente éste no se puede superar surge la ira, el enojo o el *enfado*.

Es evidente que esta clasificación, como todas, es tan sólo una categorización de algunos de los sentimientos de la persona. El esquema propuesto por los pensadores clásicos es útil para entender la influencia de los sentimientos en la conducta, así como la influencia de los dinamismos o tendencias sensibles (afectividad) en las tendencias racionales (voluntad), que están en un nivel superior de la constitución personal. Dicho de otro modo, esta clasificación permite entender cómo afectan los sentimientos en las decisiones humanas y, por tanto, la relación entre lo psico-afectivo (sentimientos) y lo psico-volitivo (ética).

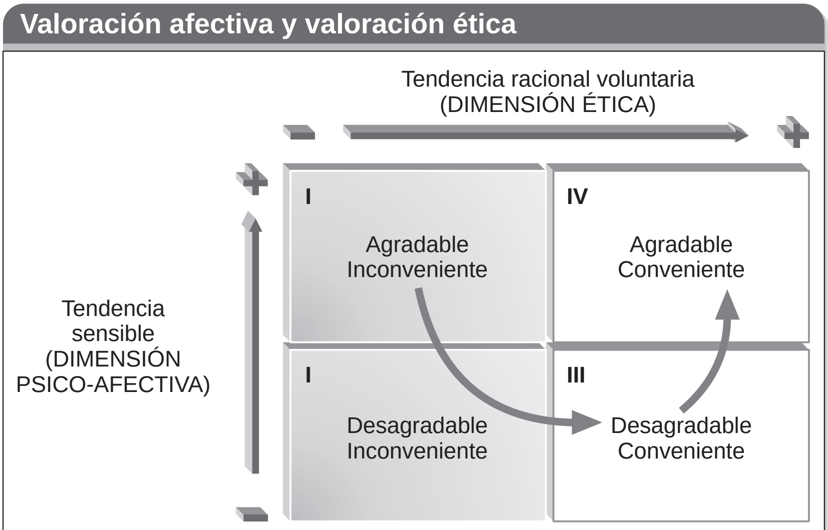
En el ejemplo descrito referente al enfado, enojarse implica una reacción ante una sensación de amenaza o negativa, que puede estar justificada objetivamente o no. Lo cierto es que el enfado produce una descarga de adrenalina en el sistema nervioso, que provoca una excitación generalizada, una hipersensibilidad que predispone a nuevas irritaciones y que puede prolongarse en el tiempo. De hecho, cuando una persona ha sido provocada una vez, se encuentra entonces más predispuesta al enfado, al igual que si está excitada o se encuentra más cansada.

En el ámbito del trabajo en la organización, conviene conocer los dinamismos de este tipo de reacciones irascibles, en las que conviene precisamente saber de su retroalimentación, evitar los estímulos que las provocan, quizá distanciarse de la realidad y, sobre todo, pararse a reflexionar, sabiendo que entendimiento y voluntad son los que deben dominar la conducta, y no los deseos o impulsos sensibles.

No debe olvidarse que el sujeto que percibe tanto las sensaciones como los sentimientos es la persona en su conjunto. Las tendencias sensoriales y las sensibles se presentan en niveles jerárquicos distintos, pero en el mismo individuo. Las reacciones sensibles tienen implicaciones somáticas y psíquicas, pero están intrínsecamente unidas. No obstante, estas sensaciones y sentimientos, aunque son tendencias, pueden ser gobernadas, en mayor o menor medida, por las facultades superiores, por la voluntad racional y libre, capaz de dirigir la actividad sensorial y sensible, lo que permite entender su relación directa con la dimensión ética.

Volviendo al sentimiento de enfado, éste no siempre es malo en sentido ético. Alguna vez puede ser conveniente exteriorizar indignación para remarcar una actitud de rechazo ante algo. No obstante, el enfado puede ser también el resultado de la reacción espontánea, impulsiva, ante estímulos desagradables, que no ha sido gobernada convenientemente por la reflexión y el dominio de la voluntad. Aquí es donde cabe el juicio ético.

Como se recoge de modo gráfico en la Figura 4.5, ética y afectividad, que se encuentran en planos distintos pero inseparables, están relacionadas y no siempre actúan en el mismo sentido. Quien confundiera el juicio ético con el juicio acerca de lo agradable y desagradable, terminaría cayendo en el ***emotivismo ético***, o en una toma de decisiones guiada por el sentimentalismo, en vez de la racionalidad libre, que es lo propio de la acción humana en su dimensión ética. En el extremo opuesto estaría el ***estoicismo* y *el racionalismo ético***, que concedería a los sentimientos individuales un valor negativo, como si fuera algo propio de seres débiles, tomando decisiones sin considerar el papel de los sentimientos y su influencia en el acto de la voluntad libre. Las dos tesis son falsas, pues los sentimientos son humanos, y desempeñan un papel clave en la plenitud de la persona, en su desarrollo armonioso, en su felicidad.



Fuente: Elaborado a partir del material docente del profesor Melé, Doctorado IESE, enero 1998.

Figura 4.5. ¿Cómo se relacionan los bienes éticos con los sentimientos? El papel de la voluntad.

La experiencia demuestra que la correlación entre acción buena y a la vez agradable o desagradable, o acción mala y a la vez apetecible o no, son valoraciones que se producen en ámbitos distintos (Figura 4.5). Esto que puede resultar obvio, es condición necesaria para entender el papel de los sentimientos en el juicio ético de la acción humana.

Por ejemplo, determinados comportamientos con personas del sexo opuesto en el ámbito del trabajo, como tocamientos o insinuaciones sensuales, pueden ser muy agradables, pero constituir actos vejatorios e injustos y, por tanto, éticamente censurables (cuadrante I). En cambio, otros comportamientos también éticamente inconvenientes, como podría ser el distanciamiento por envidia de las personas que trabajan en el mismo equipo, podrían resultar a la vez desagradables (cuadrante II).

Decir la verdad a las personas que trabajan en la organización, aquella a la que tienen derecho por su cargo o posición, es una tarea conveniente desde el punto de vista ético, pero en muchas ocasiones resulta incómodo o desagradable, especialmente cuando se trata de corregir, o de transmitir malas noticias (cuadrante III). Por último, hay también muchas acciones que siendo convenientes resultan a la vez agradables, tal sería el caso de quien disfruta trabajando en colaboración con otros, compartiendo ideas y desarrollando planes (cuadrante IV).

En términos de valoración ética, conviene a la persona obrar bien, pues esto la hace mejor persona y contribuye a la construcción de confianza en las relaciones humanas. En este sentido, el primer paso es obrar el bien (moverse en los cuadrantes III y IV), y en la medida en que sea posible, hacerlo con el acompañamiento de los sentimientos.

Como ya advirtió el pensamiento de la filosofía clásica, y ha sabido intuir la psicología experimental, los sentimientos pueden estar sometidos, en cierto modo al gobierno de la voluntad. Si bien es verdad que la aparición o desaparición de los sentimientos no es totalmente voluntaria, sí que lo es el hecho de asumir libremente estos sentimientos. Todo el

mundo experimenta que puede enfadarse, pero como se expone en la *Ética a Nicómaco*, hacerlo «con la persona adecuada, en el grado adecuado, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto sólo los virtuosos lo consiguen venciendo muchas veces tanto la ira injustificada como la debilidad para hacer frente al mal»[83].

4.2.2. La acción humana y sus elementos constitutivos

Como se ha visto, los sentimientos son importantes por la indudable influencia que tienen en el comportamiento. Los sentimientos pueden ir a favor o en contra del querer de la voluntad y, por tanto, facilitar o dificultar las acciones libres. Pero el dominio sobre los sentimientos por parte de la voluntad y la razón no está asegurado. Aristóteles habla de un «domino despótico» de la voluntad sobre la musculatura, sobre lo corporal, para distinguirlo de un «dominio político» de la razón sobre los sentimientos, para referirse al hecho evidente de que no tenemos el mismo dominio sobre nuestros sentimientos que sobre el movimiento de la mano.

Aristóteles utiliza la analogía del ciudadano libre al que se le puede enseñar a actuar en pro del bien de la ciudad, pero que necesita aprender y que de vez en cuando reacciona a su aire. Para Platón ésta es una de las características de la afectividad, que compara al gato doméstico, al que hay que amaestrar, pero que puede revolverse. El dominio voluntario sobre los sentimientos es indirecto, a través de él, la intimidad racional educa las tendencias, las modula según sus criterios.

Los sentimientos son buenos en sentido general, pues dan una riqueza al modo de ser humano que la hace única, pero no son ni buenos ni malos en sentido ético, son irracionales en su origen, y querer apasionadamente puede ser muy bueno, si lo deseado es bueno. Del mismo modo que enseñar con pasión, es llegar al corazón. Quien disfruta con lo que hace y lo transmite, genera un comportamiento atractivo, pero será bueno o malo, si la acción es buena o mala. En definitiva, los sentimientos serán buenos en la medida en que cooperen a acciones buenas, y a la inversa. De ahí que la acción humana deba estar guiada por el entendimiento y la voluntad.

La ética no es entendida por los clásicos como un conjunto de prohibiciones, sino la afirmación de la posibilidad de ser persona en plenitud, como la armonización de las tendencias humanas para optimizarlas, por eso la necesidad de educar los sentimientos, para lograr la armonía psíquica. La excelencia humana, la felicidad, se identifica con la posesión de hábitos de la voluntad que dan lugar a caracteres maduros, equilibrados, dueños de sí, ricos a su vez en sentimientos. La formación ética es pues sinónimo de adquisición de hábitos buenos, por contribuir a la propia excelencia, que van configurando el modo propio de ser, la propia personalidad.

Cuando alguien actúa simplemente guiado por las *tendencias sensibles*, por los sentimientos, deja de hacer uso de su libertad ética, actúa de modo inhumano, como lo haría un animal. En este sentido, ya los clásicos diferenciaban entre **actos de la persona** para desig-

[83] La cita es un resumen de lo expuesto en Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1994. Libro II, Cap. 3, 1104b-1105a; Libro IX, Cap. 12, 1172a. El texto original ha sido tomado de García-Cuadrado, J.A.: *Antropología filosófica*. Ed. Eunsa. Pamplona. 2003, pág. 116.

nar acciones que «ocurren» en el ser humano, pero en las cuales éste no se reconoce como autor, por no estar sujetos a su libre voluntad, como puede ser el caso del palpitar del corazón. Y los propiamente hablando: **actos humanos** para referirse a todas las acciones voluntarias en las que el sujeto se presenta como responsable (capaz de responder) porque es su autor. En este sentido, las acciones humanas son susceptibles de juicio ético, por haber entrado en juego el entendimiento y la voluntad.

La **acción humana**, lo es en la medida en que supone una *decisión libre* de la voluntad, motivada por una *intención* que puede ser más o menos racional y más o menos emocional[84]. Dicho de otro modo, aunque la acción es una, en ella se puede distinguir una **«intención»** que es el resultado de un juicio querido de la razón, acerca de la conveniencia de actuar o no, y afectado a su vez por los sentimientos. Entendimiento, voluntad y afectividad intervienen pues en toda la acción. La intención marca la meta, el resultado o consecuencia pretendida con la acción.

Ya se estudió en el capítulo anterior que la **decisión** constituye un proceso que incorpora el *diagnóstico* del problema o aspecto sobre el que hay que decidir, el *diseño* de alternativas para su solución, y la *elección* de la mejor alternativa (*véase* Figura 3.3). En este proceso que se expuso con detalle, al igual que en la intención que lo provoca, interviene la voluntad guiada por el juicio de la razón, pero influida también por las percepciones y las emociones.

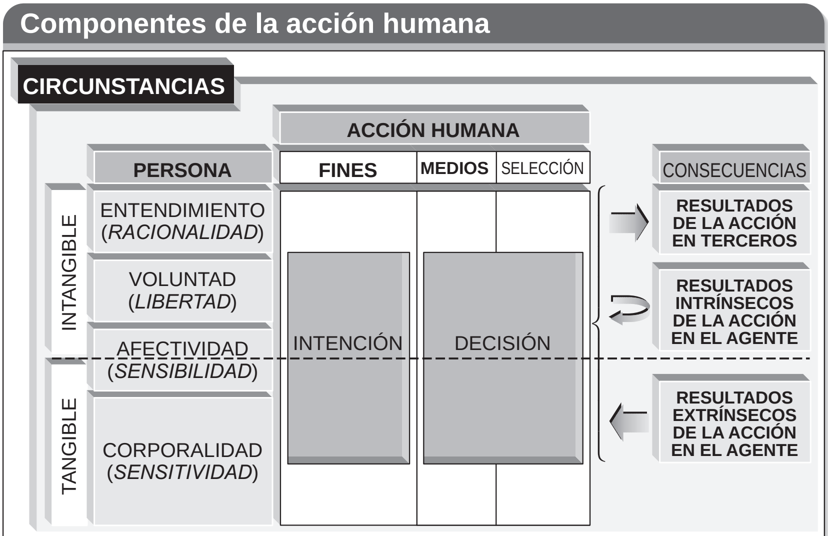
Como refleja la Figura 4.6, las tres facultades están presentes en la «decisión», si bien la deliberación final es siempre un acto de la voluntad, aunque intervengan todas las facultades, de ahí que la «decisión de la voluntad», guiada por la razón e influida por los afectos y sensaciones, deba ser el eje central para el análisis de cualquier acción humana.

Observando el esquema de la Figura 4.6, se entiende que se pueda actuar con pocas fuerzas físicas (corporeidad) y además sin ilusión o sin ganas (afectividad), pero esto no impediría la responsabilidad ética si la acción fuera consciente (existe *intención*) y libre (*decisión* de la voluntad). Como se veía más arriba, no todo lo que apetece hacer es lo que conviene hacer. Así nos lo enseñan a todos desde niños: meter las tijeras en el enchufe puede parecer divertido, pero puede llegar a ser nefasto. Como lo sería en el adolescente o en la persona madura que se deja guiar exclusivamente por los sentimientos. En una organización terrorista puede haber un ambiente muy divertido, pero ni siquiera esta razón justifica su existencia. Los planos de cada facultad están unidos y se afectan, pero tienen funciones que pueden y deben ser diferenciadas.

Junto a la intención y la decisión de los medios para la puesta en práctica de la acción, existen unas ***circunstancias*** concretas, pues cada acción se produce en un momento, en un lugar y bajo unos factores que podrán afectar a la misma y, por tanto, a su juicio ético. Como se dijo en el capítulo anterior, en una «organización éticamente enferma» se pueden estar fomentando comportamientos deshonestos, mientras que en una «saludable» se puede cooperar a la mejora de sus miembros como personas. Las circunstancias ambientales lógicamente afectan a los comportamientos personales.

---

[84] Como dirá Aristóteles, «siendo involuntario lo que se hace por fuerza y por ignorancia, podría creerse que lo voluntario es aquello cuyo principio está en uno mismo y que conoce las circunstancias concretas de la acción». El entendimiento y la voluntad, propios del nivel superior, exclusivamente humanos, permiten hablar de actos humanos o actos susceptibles de valoración ética. Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1994. Libro III, Cap. 1, 1111a.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.6. ¿Qué elementos hacen que la acción humana pueda ser valorada éticamente?

Por último, toda acción humana tendrá como resultado unas *consecuencias* más o menos previsibles, que aunque ya no forman parte de la acción en sí, en la medida en que son resultado razonablemente previsible de la misma, pueden haber sido consideradas por quien actúa. El conductor del autobús de un colegio que deja de revisar periódicamente los frenos de su vehículo tendría mucho que decir ante un accidente mortal provocado por la avería de éstos. Las consecuencias previsibles de la acción deben ser consideradas en el juicio ético.

Finalmente, y antes de pasar al análisis ético de la acción humana, conviene subrayar que las consecuencias de toda acción tienen implicaciones sobre otras personas y otros seres (resultados en terceros) y sobre las reacciones de que esas personas o cosas tienen sobre el que actúa (resultados extrínsecos en el agente). Pero no debe olvidarse, precisamente por ser elemento clave para entender el comportamiento en su dimensión ética, que cada acción humana tiene, sobre todo, consecuencias sobre la persona que actúa (resultados intrínsecos en el agente) (Figura 4.6). De modo que quien estafa, se hace estafador, y quien actúa sin hacer continua ostentación de sus éxitos se hace humilde.

4.2.3. La acción humana y su análisis ético

Por lo que se ha expuesto, para ser completo, el **juicio ético de una acción**, debería considerar la *decisión en sí*, la *intención* que la motiva, las *circunstancias* que la rodean y las *consecuencias* que ésta provoca. Los dos primeros elementos estaban presentes en la descripción del proceso de toma de decisiones que se hizo al comienzo del capítulo, pues la intención, o el fin que se persigue, es lo propio del *diagnóstico* y *diseño* de alternativas, mientras que la *elección* de una alternativa y su puesta en práctica constituye el *objeto* de la acción, o la decisión en sí.

En cuanto a las «circunstancias», se daban por supuestas en todas las fases del proceso de toma de decisiones que fue descrito, y no se hicieron explícitas. Del mismo modo, las «consecuencias» fueron obviadas en la descripción del proceso, pero no habría sido posible hablar de una etapa de «revisión» de la decisión si de ésta no se hubieran derivado unos resultados o consecuencias.

En el ejemplo de la compra de ordenadores que se utilizó para exponer el proceso de toma de decisiones, el objetivo o meta de la decisión era «comprar ordenadores nuevos para la organización». Esta intención u objetivo, es en sí muy loable. Pero, ¿qué ocurre si para lograr los resultados de modo más eficiente se realiza un soborno? En este caso, la acción sería éticamente reprochable en su conjunto, por muy buena que sea la intención o la meta.

Como se ha venido insistiendo a lo largo de todo el texto, la acción humana es una en cada caso, y aunque cabe distinguir separadamente sus elementos, en la realidad esos elementos son inseparables, están unidos (*véase* Figura 4.1). Una acción que es inteligente y voluntaria, es una acción que persigue un fin y utiliza unos medios para ponerse en práctica. Si los medios o la decisión en sí son lícitos, pero están motivados por una mala intención, podrá tener efectos buenos o malos, pero la acción en sí, en el sujeto que la realiza, es mala, pues degrada al que actúa, que se hace «malintencionado».

Desde el punto de vista ético, la importancia de la intención para juzgar la acción en su conjunto se entiende al analizar con detalle las consecuencias que tiene toda acción humana, que han sido descritas hace un instante. El resultado de la acción no es sólo externo y extrínseco, también existe un resultado interno o «intrínseco» en el agente que toma la decisión. Si se miente, aunque no se note externamente, el que realiza la acción se hace mentiroso. Si la intención es mala, como se ha dicho, el que la realiza está siendo «malintencionado», aunque de su actuación resulte un efecto externo positivo. Si lo que se valora es la bondad o maldad de la acción humana en su conjunto, una intención torcida hace torcida a toda la acción, cosa distinta de la consecuencia externa de la misma, que puede ser por el contrario positiva.

Un ejemplo clásico en este sentido es el de quien da un donativo con la intención de quedar bien. Posiblemente esta acción supone un bien para quien lo recibe, si realmente está necesitado. Pero aunque la decisión sea muy loable, si la intención es éticamente menos positiva, lo será toda la acción de quien da el donativo. Y si ese mismo donativo se entrega con intención de realizar un soborno, entonces la acción es totalmente reprobable desde el punto de vista ético, pues hace fraudulentos a quien lo da y a quien lo recibe.

El hecho manifiesto de que «intención» y «decisión» sean inseparables en la acción humana ha llevado a los estudiosos de la ética a hablar del denominado **«principio de integridad» en la valoración ética de una acción**, según el cual para que una acción humana sea buena (éticamente correcta), hace falta que sean buenas tanto la intención como la acción exterior elegida[85]. Este principio se desprende de la unidad inseparable que se da en la práctica en toda acción humana. Unidad entre la intención (fin) y la elección de una alternativa (medios) para lograr su realización (ejecución). En sentido positivo, cuanto mejor es la «intención» en una «ejecución buena», mejor es la acción.

[85] Melé, D.: *Ética en la Dirección de Empresas*. Ed. Folio. Barcelona. 1997, pág. 116.

Precisamente la unidad o «integridad» connatural a la acción humana implica que, para que una acción humana pueda ser juzgada como buena, deban serlo ambos elementos, «intención» y «decisión»; en cambio, basta cualquier defecto en uno de los dos, para que sea defectuosa la acción entera. Este hecho ha sido popularmente descrito con la conocida expresión: «el fin no justifica los medios». O expresado con mayor precisión, como **consecuencia del «principio de integridad»** de la acción humana, por ser inseparables los medios y los fines en cada acción particular, un fin bueno no justifica unos medios éticamente malos.

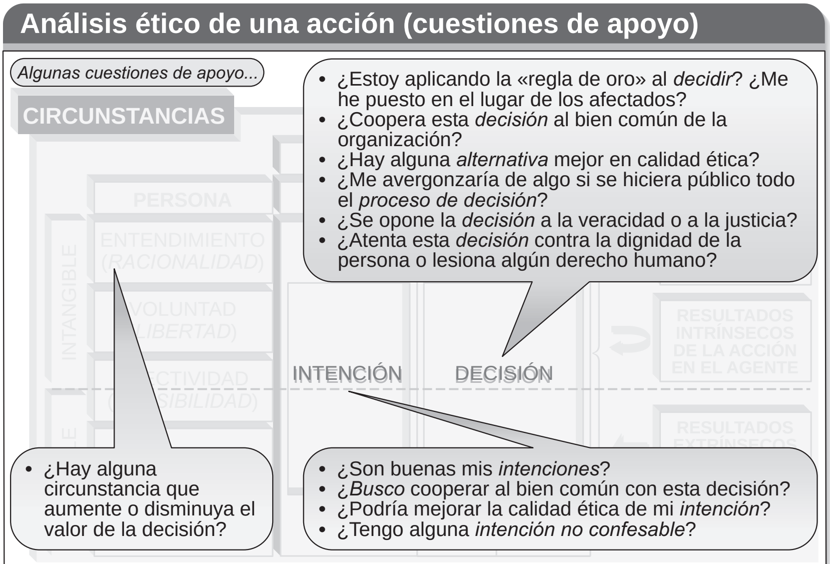
Cometer un fraude para salvar a una empresa en quiebra constituye una acción éticamente reprobable, pues el fin bueno, no justifica el medio malo. Robar dinero de la caja de la organización para cooperar en una causa justa, no convierte en justa a la acción de robar.

En cada situación particular, como se expuso más arriba, la persona humana juzga sus propias acciones (juicio de la conciencia). Pero éste no es un juicio abstracto, es concreto, se produce en el espacio y en el tiempo. Precisamente la contingencia de cada acción particular hace necesaria la consideración de **las circunstancias**, aquellos elementos que rodean a la acción particular, que deberán ser tenidos en cuenta en el juicio de la razón para valorar su corrección o incorrección ética. Volviendo al ejemplo del proceso de toma de decisiones. En la compra de ordenadores mediante un soborno, la gravedad del acto ilícito desde el punto de vista ético sería mayor en la medida en que la cantidad pagada, para obtener un mejor trato injustamente, fuera más alta.

De ordinario, las circunstancias constituyen un agravante o atenuante del juicio ético, e incluyen elementos como el *quién*, el *qué*, el *cómo*, el *dónde*, o el *cuándo*. No es lo mismo que el soborno lo lleve a cabo un subordinado que un directivo de la organización, pues este último estaría marcando una pauta para el resto y fomentando un mal comportamiento. Ya se ha visto que la cantidad pagada afecta a la gravedad de la acción. También influiría el hacerlo bajo cierta influencia de presiones o hacerlo a sangre fría, en este segundo caso sería más grave. Hacerlo en el lugar de trabajo o escondidamente también incidiría en la valoración ética, del mismo modo que realizar el soborno en un momento de grandes dificultades económicas o de total estabilidad supondría un atenuante o agravante de la valoración ética, en este caso negativa.

En la Figura 4.7, a modo de ejemplo, se recogen algunas cuestiones que podrían facilitar la emisión de un juicio ético acerca de la bondad o maldad de una acción particular. Como ya se expuso en la introducción del libro, el enfoque seguido aquí pretende ser práctico, y aportar elementos para la propia reflexión. Se trata de una ***ética de primera persona***, donde la reflexión teórica puede y debe ser realizada por toda persona, y se orienta al juicio y decisión práctica del que la estudia, no es por tanto una *ética de tercera persona*, una reflexión de expertos para resolver complejos dilemas teóricos. El esquema de la figura puede ayudar en casos de duda, y es un ejemplo de aspectos a considerar en el juicio ético. No obstante, en aquellos casos en que resulta dudoso cómo actuar, antes de hacerlo conviene asegurarse de que se cuenta con suficientes datos, conviene reflexionar acerca de la decisión, y si no está claro, pedir consejo a personas con experiencia y rectitud ética, como dicta la virtud de la prudencia.

Precisamente la prudencia o sabiduría práctica incluía entre sus aspectos integrantes la petición de consejo cuando fuera necesario, tal y como ya se vio. No obstante, la decisión humana libre es siempre personal y, por tanto, así lo es la responsabilidad. Cuando existen dudas en la conciencia acerca de la conveniencia o inconveniencia de acciones concretas puede ayudar



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.7. ¿Cómo analizar si una acción es éticamente buena o mala?

hacer examen personal, reflexionar pausadamente, y el tipo de preguntas que se recoge en la figura son una muestra de lo que cabría cuestionar ante una decisión dudosa. Por ejemplo, ¿existe alguna **intención** no confesable, que sea torcida, en lo que se está decidiendo? O, enfocado en positivo, ¿se busca cooperar al mayor bien común posible con esta decisión?

En lo que atañe a la decisión en sí misma, a veces, pueden ser útiles preguntas sencillas como por ejemplo: «si esta **decisión** fuera publicada algún día en la prensa con todo detalle, ¿habría algo de lo que avergonzarse?» «¿Ha estado presente la “regla de oro en la decisión”?» «¿Hay alguna alternativa realista, distinta a la elegida, que contribuya mejor al bien común de la organización?».

Por último, es parte de la virtud de la prudencia analizar las **circunstancias** que rodean a la acción, pues podrá influir en que ésta sea mejor o peor, en que contribuya más o menos al bien propio y al bien de la organización, o por el contrario dañe al que obra y a quienes le rodean, minando con ello la confianza.

Además de las circunstancias ya comentadas, habría que considerar otras como pueden ser los *medios* que se emplean para realizar la acción. Por ejemplo, si se realiza un soborno con dinero propio o de la organización, la gravedad del hecho variará, como lo haría si existieran presiones o no para realizar esta acción.

Los aspectos descritos son **circunstancias concurrentes (o concomitantes)**, elementos que rodean a la acción y que afectarán en mayor o menor medida al juicio ético. Aunque no es lo más frecuente, existen casos en los que las circunstancias llegan a modificar el juicio ético de toda una acción buena en sí misma, convirtiéndola en algo ilícito éticamente. Un ejemplo de este caso sería la acción de revelar información que ha sido calificada por la organización como información confidencial. Esta circunstancia del «tipo de información» que se

está revelando, convierte la acción de contarla en una deslealtad, una injusticia, cosa que no ocurriría necesariamente si la información no tuviera esta peculiaridad.

No obstante, es importante notar que, siguiendo el «principio de integridad» ya descrito, una acción que es mala en sí misma, como robar o mentir, no puede convertirse en buena porque lo sean las intenciones o las circunstancias. Del mismo modo, si las *circunstancias* influyen en que el acto se realice sin libertad o sin conocimiento previsible, entonces no cabría su imputación ética al que lo realiza. No es posible hacer responsable de ello a quien no puede dar respuestas, como sería el caso de quien actúa bajo presión de violencia física, enajenación mental, etc.

Por último, como se refleja en la Figura 4.6, es necesario tener en cuenta los resultados de la actuación que son previsibles. Toda acción acaba teniendo consecuencias sobre el que actúa, sobre las personas que son afectadas por la decisión y de modo indirecto, sobre el efecto que el comportamiento provocado en terceros tendrá en quien ha actuado. Por tanto, las **consecuencias** de las acciones, también denominadas por algunos teóricos como *circunstancias consecuentes*, influyen en la valoración ética de la acción en la medida en que sean previsibles y evitables. Éste es precisamente el punto que se estudiará en el último apartado de este tema.

4.3. El comportamiento humano y sus efectos: la responsabilidad ética

Al comienzo del capítulo anterior se hizo referencia al concepto de responsabilidad en el marco del trabajo en las organizaciones. Este concepto es universal, y está vinculado a todos los campos del obrar humano. En el ámbito del que se está tratando aquí, ya se dijo que **la responsabilidad ética** implica la capacidad del ser humano de responder de los actos que realiza y de las consecuencias de esos actos en su contenido ético.

Tras la descripción de los elementos que intervienen en la acción humana, es posible ahora entender con mayor profundidad cuáles son las raíces antropológicas, constitutivas del modo propio de ser de la persona, del concepto de responsabilidad, y qué relación tiene éste con las consecuencias de la acción humana. O, dicho de otro modo, en qué medida es responsable la persona humana de sus acciones y cómo influye esto en ella misma, en quienes la rodean en la organización y en la confianza que genera o que destruye con ellas.

4.3.1. Consecuencias de la acción humana: la responsabilidad ética

Como se muestra en la Figura 4.8, la responsabilidad ética está directamente relacionada con las dos facultades humanas superiores: el entendimiento y la voluntad. El entendimiento permite razonar, y la voluntad proporciona capacidad de elegir, ya sea para hacer lo que racionalmente aparece como lo más conveniente o para hacer otra cosa menos conveniente, quizá porque gusta más, o cuesta menos. Ya se dijo que es necesario contar con el papel de los sentimientos para entender la acción en su plenitud, pues éstos pueden desempeñar un papel de ayuda, o bien de obstáculo, hacia el logro del bien. Los sentimientos influyen, pero no toca a ellos decidir, sino a la voluntad guiada por la recta razón.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.8. ¿Cuándo se puede hablar de que existe responsabilidad ética?

Cuando en una organización se toman decisiones de modo sentimental, es decir, cuando las decisiones dependen del estado de ánimo del que manda, o son el resultado de sus sentimientos más que de su conveniencia para el logro de las metas comunes, entonces surge la desconfianza. Si, por ejemplo, el criterio para repartir los recursos en una organización es razonable, justo y conocido por todos, cualquier decisión en este sentido será posiblemente asumida por todo el mundo. Cuando se reparten recursos en función del dictado de las preferencias sentimentales de una persona con poder, de su apetencia, quienes deben obedecer no encuentran legitimidad en lo mandado. Si obedecen será por miedo, pero en estos procesos se destruye la confianza en quien decide.

El *sentimentalismo*, característico de una toma de decisiones en la que se da primacía a las emociones sobre las razones, genera en no pocas ocasiones arbitrariedad y desconcierto. Este modo de actuar está en la base de muchos conflictos organizativos en que hay personas que son arrinconadas, en que se cometen injusticias y atropellos, en definitiva, en que la racionalidad cede el protagonismo a los sentimientos, dando lugar a la arbitrariedad, y a comportamientos irresponsables, por ser irreflexivos. Conviene, pues, analizar el papel que corresponde a cada facultad humana en la toma de decisiones, para entender cuál o cuáles son las que dan lugar a la responsabilidad de la persona y su acción.

La responsabilidad en todas sus formas implica que quien actúa sea dueño de sus actos. Por eso, en sentido estricto, únicamente las personas pueden ser sujetos de responsabilidad, pues sólo ellas realizan acciones deliberadas y libres. En otras palabras, la voluntariedad es condición de necesidad para que exista responsabilidad ética. Se requiere que haya conocimiento de la acción y de sus consecuencias previsibles, así como consentimiento, en la decisión. Es necesario, para que haya responsabilidad, «saber» y «querer» actuar.

La voluntariedad de la acción humana es, por tanto, el resultado de las dos funciones

superiores, denominadas así por ser las más propiamente humanas, el entendimiento y la voluntad (Figura 4.8). Estas dos facultades pueden verse más o menos influidas por el resto (afectividad y corporalidad), puesto que la persona y su acción no se pueden diseccionar, se encuentran naturalmente integradas. Se entiende así que el grado de responsabilidad que puede imputarse al agente que lleva a cabo una acción, ya sea en sentido positivo, *mérito*, o en sentido negativo, *culpa*, depende directamente del conocimiento y consentimiento con que actúa, con las matizaciones que incorpora el que se vean afectados por los sentimientos y las capacidades físicas.

En este punto puede apreciarse con claridad la relación existente entre libertad y responsabilidad. Si se observa de nuevo la Figura 4.3, se hablaba entonces de libertad ética para referirse a aquella que se produce en las acciones guiadas por las facultades superiores, entendimiento y voluntad. Sin libertad no hay responsabilidad, ambas dimensiones son pues las dos caras de una misma moneda.

La voluntariedad es la que permite hablar de responsabilidad ética. Y para ser rigurosos conviene analizar en qué medida puede verse modificada, bien sea en el ámbito del conocimiento, bien en el del consentimiento. Si falta conocimiento, si se ignora que una decisión puede provocar efectos perversos en el bien de la organización, puede que entonces no exista culpa en el plano ético por parte del que decide. O bien, si se conocen los efectos perversos, pero se es obligado a dar el consentimiento, tampoco cabe hablar de culpabilidad del que decide una acción ilícita.

En el ámbito del conocimiento, puede ocurrir que exista ignorancia o inadvertencia de que la acción está mal. En los casos de ignorancia acerca de la inconveniencia ética de la decisión, pueden darse tres causas: una ignorancia invencible, una ignorancia vencible y una ignorancia procurada. No todas las faltas de conocimiento en el obrar tienen la misma causa, precisamente es en función del grado de voluntad y de la capacidad que exista para salir de la ignorancia lo que permite hablar de tres grados en ella.

Puede darse el caso de una **ignorancia invencible** del juicio ético, que se produce cuando se desconoce si la decisión es mala, y no se puede superar la ignorancia poniendo los medios razonables. Las razones para no poder superar la ignorancia en el juicio ético podrían estar en la falta de formación disculpable por las circunstancias, o la incapacidad material para conocer todos los elementos requeridos para juzgar correctamente. En este caso la responsabilidad del que actúa mal sería «inculpable». O dicho de otro modo, al existir ignorancia o inadvertencia en el juicio, que no ha podido ser superada, no cabe imputación de responsabilidad ética de esta acción. Tanto en el caso de que sea buena como mala (mérito o culpa), pues ha sido inconsciente.

Cuando una persona golpea a otra por estar en un lugar donde era imposible saberlo y preverlo, la reacción natural es la de pedir disculpas y explicar que se desconocía, que se ignoraba que estaba allí. Pedir disculpas es muy loable, humano y conveniente, pero en ese caso no hay culpa o responsabilidad ética en sentido estricto, aunque uno sea el causante material del golpe. Quien ha sido golpeado y reconoce la ignorancia invencible del que le golpeó, si es persona honesta, reconocerá que «no ha sido culpa del que lo ha hecho» pues no pudo saber que se encontraba allí.

Puede ocurrir que la ignorancia acerca de la bondad o maldad de la acción y sus consecuencias sí que pueda ser superada, en cuyo caso cabe imputar la responsabilidad ética de la

acción a quien la realizó. Se trataría entonces de una **ignorancia vencible** del juicio ético, que se produce cuando hay indicios de que la decisión está mal, y se puede superar la ignorancia poniendo los medios razonables, pero no se hace por negligencia, desinterés en pedir consejo o abandono injustificable de la formación de la conciencia. En este caso la responsabilidad del que actúa mal es «culpable», y la acción es imputable a quien la realiza desde el punto de vista de la racionalidad ética.

El trabajador que no cuida las medidas de prudencia en aspectos de seguridad, y provoca un accidente, podrá alegar ignorancia. No obstante, si cuenta con los medios razonables para saber que está haciendo una acción temeraria que puede causar daños, y no se ha formado o informado por negligencia, desde el punto de vista ético es culpable de su actuación, a pesar de alegar una ignorancia real.

En el análisis de la voluntariedad de la acción humana, en lo que respecta al conocimiento, cabe un tercer tipo de ignorancia o falta de conocimiento, y es el que ha sido buscado o procurado. Una **ignorancia procurada** del juicio ético, se produce cuando hay indicios de que la decisión está mal, pero no se quiere salir de la ignorancia o inadvertencia por cualquier tipo de razón, bien sea de interés personal, de tipo sentimental, etc. En este caso la falta de conocimiento es culpable, y la acción es imputable a quien la realiza desde el punto de vista racional.

Cuando no se quiere conocer la verdad acerca de la bondad o maldad de la propia actuación, se es responsable de ella y sus efectos, a pesar de esa ignorancia, precisamente por no buscar el bien. Quien no quiere oír hablar de la injusticia que supone «airear» determinados asuntos de la organización fuera de ella, podrá alegar que no sabe nada acerca del secreto profesional, pero si revela información de modo indebido es culpable de su ignorancia buscada y de la acción de injusticia que comete.

Dejando ahora lo que se refiere a la razón y considerando el plano más específico de la voluntad, por el mismo motivo que la falta invencible de conocimiento exime de la responsabilidad, la **falta de consentimiento** en la decisión supone ausencia de voluntariedad y, por tanto, la imposibilidad de responsabilizar éticamente al que realiza la acción contra su voluntad. Cuando existe amenaza con violencia psíquica o física, quien termina actuando mal no puede ser responsabilizado de ello. Un acto en el que no existe consentimiento, no puede ser imputado al que lo realiza. Si se obliga a un trabajador, contra su voluntad, bajo amenaza que no es superable, a mentir, robar o extorsionar, no cabe imputarle ese acto.

Las faltas de consentimiento pueden estar motivadas por aspectos pertenecientes a los distintos elementos que intervienen en la acción (*véanse* Figuras 4.1, 4.7 y 4.8). En el plano físico podrían afectar a la voluntariedad la coacción o la violencia de terceros, o bien la propia incapacidad física por enajenación mental, ebriedad, drogadicción, etc. En el plano psicoafectivo aspectos como el miedo, pavor u otros sentimientos o impulsos extremos podrían llevar a realizar acciones que no son en realidad queridas; en el propio plano volitivo podrían existir hábitos negativos férreamente arraigados que han dejado a la voluntad incapacitada para dar su consentimiento. Finalmente, en el plano de las circunstancias y factores sociológicos, la voluntariedad podría verse modificada por razones de presión ambiental.

Los ejemplos que se han empleado al exponer la relación entre la voluntariedad y la responsabilidad podrían multiplicarse en el ámbito de las organizaciones, pero con estos ejemplos sólo se ha buscado facilitar la descripción de los conceptos. Éste es el motivo por el que se han utilizado casos de actuaciones negativas, en los que se juzgaba culpabilidad o inculpabilidad

ética, pues resultan más claros. No obstante, hay que subrayar que los razonamientos sirven de modo idéntico en el caso de acciones buenas voluntarias e involuntarias, y la responsabilidad que en ellas tiene quien las realiza.

Todo lo expuesto hasta aquí pone de relieve la importancia de entender la acción humana. Las facultades intelectivas y volitivas convierten al ser humano en individuo capacitado para responder o no de sus actos por las implicaciones que tienen en sí mismo. La persona que miente habitualmente, se hace mentirosa, y es responsable de ello, en la medida en que actúa deliberadamente, voluntariamente.

No obstante, las consecuencias de los actos humanos no se reducen a sus efectos internos, sino que tienen o pueden tener, consecuencias externas, lo que convierte la cuestión del análisis de la acción humana en una cuestión más compleja. Aunque no exista responsabilidad directa en determinados actos que se realizan por falta de consentimiento (no existe responsabilidad actual), puede sin embargo existir una responsabilidad indirecta, por los efectos o consecuencias negativas que éstos tienen. ¿Hasta dónde llega la responsabilidad de la acción humana? La persona no es responsable de todos aquellos efectos que generan sus decisiones. Esto sería irracional y, por tanto, inhumano.

4.3.2. Los tipos de responsabilidad ética

Ya se ha visto que la clave para entender el concepto de responsabilidad ética radica en la voluntariedad de quien realiza la acción, y ésta depende del conocimiento y del consentimiento. Una «persona responsable», antes de tomar una decisión, debe juzgar o analizar las posibles alternativas y prever las posibles consecuencias de éstas. La responsabilidad ética exige valorar racionalmente cada decisión, siguiendo criterios adecuados y tratando de superar situaciones de inadvertencia o ignorancia, así como de la voluntad necesaria para hacer lo que haya que hacer, aunque suponga superar obstáculos.

En las organizaciones modernas existen multitud de presiones para realizar acciones que no son éticas. El logro de objetivos a toda costa, la presión de los plazos, la urgencia por dar respuestas para estar a la altura, la necesidad de cambiar e innovar continuamente. Éstos y otros factores dificultan la reflexión, y producen tensión, dos elementos que inciden directamente sobre la capacidad de actuar con plena racionalidad y con total libertad. Es importante entender lo que está en juego, y su dinamismo, de ahí que convenga estudiar con rigor los modos de responsabilidad de la acción humana.

El hecho incuestionable de que el ser humano es libre, implica que puede dar, como se ha visto, respuesta de sus acciones. Pero, por la misma razón, puede también dar respuesta de sus omisiones. O dicho de otro modo, no actuar supone tomar una decisión y la decisión es, precisamente, ésa, la de omitir la acción: la no ejecución (*véase* Figura 4.6). Por este motivo, se ha distinguido habitualmente en el ámbito de la ética entre la responsabilidad por comisión y la responsabilidad por omisión.

La **responsabilidad por comisión** corresponde a actos directamente voluntarios, realizados con intención de conseguir una meta u objetivo. Como se ha visto, todo acto directamente voluntario es imputable a quien lo realiza. En los actos voluntarios existe responsabilidad por comisión del propio acto y de las consecuencias razonablemente previsibles y evitables

del acto. Si se corrige a una persona en público por algo que ha hecho mal, se está dañando su fama, y destruyendo confianza en la relación con esa persona. El que comete esta acción, es responsable por comisión de un acto injusto.

La **responsabilidad por omisión** se produce cuando no se realizan actos que había obligación de hacer y realmente se podían hacer[86]. En estos casos puede existir una *voluntariedad directa*, en el sentido de que se ha tomado la decisión consciente y libre de no actuar, o bien una *voluntariedad indirecta*, en el sentido de que ha faltado advertencia o interés por negligencia o imprudencia. En el mismo ejemplo de la corrección, hay ocasiones en que es necesario corregir, pues de no hacerlo se causará un mal mayor a toda la organización. Si la persona que tiene el derecho y el deber de corregir no lo hace, es responsable por omisión, y podría estar causando un grave daño.

Este ejemplo pone de relieve además la importancia de juzgar con prudencia en cada caso, tal y como se viene diciendo a lo largo de todo este libro. La obligación de corregir no implica hacerlo en público. En muy contadas ocasiones será bueno corregir en público, quizá cuando la corrección se dirija a todos los presentes y sea necesario hacerlo en ese momento por su valor pedagógico, pero incluso en casos en que la prudencia dicte corregir en público, siempre será necesario aplicar la regla de oro, y ponerse en el lugar del corregido. Cuando se busca obrar bien, siempre será posible hacerlo con el ingrediente de otras virtudes como la amabilidad, el saber dar explicaciones después, a solas, quitando importancia, con sentido del humor, etc.

Los dos tipos de responsabilidad descritos, por comisión y por omisión, suponen acciones humanas en las que existe una **responsabilidad directa de la decisión**, pues en ellos la per-

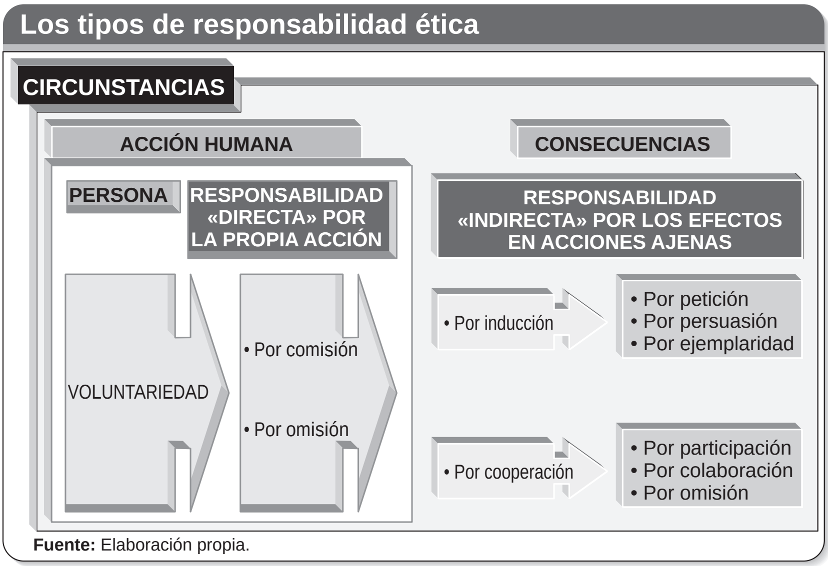


Figura 4.9. ¿Qué tipos de responsabilidad ética cabe distinguir?

86 Melé, D.: *Ética en la Dirección de Empresas*. Ed. Folio. Barcelona. 1997, pág. 64.

sona que decide está capacitada para asumir las consecuencias directas de su decisión, sobre ella misma y sobre los demás, bien por una acción o por omisión.

Frente a la responsabilidad directa cabe distinguir otro tipo de responsabilidad en la que no se centra la atención tanto en el que actúa, y los efectos directos de su actuación, como en el comportamiento que provoca su actuación. Puede definirse entonces una **responsabilidad indirecta de la decisión**, que hace referencia a las consecuencias o efectos de la propia decisión en las acciones de otros. Este tipo de responsabilidad puede ser el resultado de *inducción* sobre el comportamiento de terceros, o bien de la *cooperación* con el comportamiento de terceros. En la Figura 4.9, se recoge una clasificación de los tipos de responsabilidad que considera: la responsabilidad directa, bien sea por comisión o por omisión, y la responsabilidad indirecta. En el caso de esta segunda se recogen las prácticas más comunes de responsabilidad indirecta por inducción y de responsabilidad indirecta por cooperación.

La **responsabilidad por inducción a acciones ajenas** se da en cualquier acción en que se incita a otra persona o personas a comportarse de determinado modo, siendo responsable en cierta medida de la causa que lleva a otros a obrar así. Este tipo de responsabilidad es mayor en la medida en que se tiene la posibilidad de influir en el comportamiento de más personas, de ahí que la responsabilidad de quienes gobiernan no quede reducida, exclusivamente, al ámbito de sus decisiones.

No obstante, sea cual sea el puesto en que se trabaja en una organización, se puede influir en mayor o menor medida en el comportamiento ajeno. La decisión de un director, que antes de diseñar un puesto de trabajo pregunta a quienes tienen experiencia, incitando con ello al diálogo en el seno de la organización, termina por generar confianza. Y, por el contrario, una persona que hace una *petición* a un colega, para que le cuente algo que no debe, o le entregue algo a lo que no tiene derecho, propiciaría comportamientos generadores de desconfianza.

Cabe también influir en el comportamiento de otros de un modo menos directo que el de la petición o el mandato, y es mediante la *persuasión*. Ejemplos de ello son las recomendaciones que se realizan en el seno de las organizaciones, o incluso, de modo más indirecto, los consejos, las críticas o las alabanzas. Si se alaban comportamientos injustos, es lógico que éstos se repitan. De igual modo que si se critican comportamientos virtuosos, se fomenta que se dejen de producir. El propio diseño de sistemas de incentivos o la evaluación del desempeño en el trabajo, son modos de persuasión que propician determinados comportamientos.

Sin duda, el modo más indirecto de inducir a otros a obrar de determinado modo, pero no por ello menos importante como se verá al hablar del liderazgo, es la *ejemplaridad*. Cuando un compañero o compañera actúan bien o mal, pueden estar estimulando esos mismos comportamientos por imitación. Siendo responsables, en mayor o menor grado, del mérito o culpabilidad de los comportamientos de quienes les rodean. La ejemplaridad positiva de la persona que no habla nunca mal de los demás cuando no están delante, o que procura ser siempre positiva en sus comentarios, contribuye al bien común en la organización, induciendo o estimulando a que otros obren igual. Una ejemplaridad buena construye un clima de confianza, el mal ejemplo lo destruye.

Esto que se ha dicho no anula la responsabilidad de cada persona sobre sus propios actos, ya sean buenos o malos, pero no cabe olvidar que los efectos de las acciones humanas tienen implicaciones en quien actúa y en quienes les rodean, por eso, contribuyen a generar climas de confianza o de desconfianza. Este punto se analizará con más detalle en la segunda parte del libro.

Dentro de los tipos de responsabilidad indirecta es posible distinguir un segundo grupo que incluiría todos aquellos modos de cooperación con la acción ajena. La **responsabilidad por cooperación a acciones ajenas** se da en aquellas acciones en que se colabora o se contribuye a la realización de las acciones de otros, siendo responsable en cierta medida de aquella acción que se apoya. De nuevo cabe hablar en términos positivos, cooperando con sugerencias a la mejora de los procedimientos administrativos en una organización, o de modo negativo, contribuyendo con la propia actitud a aislar injustamente a una persona de la organización a la que otros rechazan.

Cabría distinguir aquí **la participación inmediata** a una acción ajena, tomando parte en la acción iniciada por otro u otros, o bien aportando la aprobación necesaria para que se pueda llevar a cabo, lo que hace responsable indirecto de la acción al que coopera. Volviendo al caso del aislamiento injusto de un compañero, cabría tomar parte o evitarlo, uniéndose o no materialmente con actuaciones de rechazo.

Por último, otro modo de cooperación que genera responsabilidad en las acciones ajenas muy similar a la anterior es la **colaboración**, que implica realizar acciones que facilitan que otros puedan obrar, o aportar elementos que favorezcan la acción decidida por un tercero. Es el caso del que facilita los instrumentos para que otros realicen acciones reprobables o, por el contrario, muy loables, participando así en la responsabilidad ética de esos actos.

En los dos casos expuestos existe cierta complicidad en las acciones de terceros, para bien o para mal. Quizá convenga subrayar que, como ya se ha dicho, la responsabilidad puede venir dada por la realización de la acción o bien por su *omisión*. Esto es aplicable tanto al caso de la inducción como al de la cooperación a acciones ajenas. Cuando no se alaban comportamientos dignos de ello, o bien cuando se deja de corregir a quien debe ser corregido, se destruye confianza. Cuando no se ponen los medios proporcionados para impedir algo que se podía impedir, cuando no se denuncian conductas inmorales o se encubre o protege a quienes actúan mal, se induce o se coopera a que esas acciones sigan llevándose a cabo, y se destruye el clima de confianza organizativo.

En lo que se ha explicado a lo largo de todo este capítulo radica la lógica interna de la generación o destrucción de confianza de la que se viene hablando desde el comienzo del libro. Las acciones humanas, en el ámbito de las organizaciones, no sólo hacen mejores o peores a quienes las realizan, sino a todos aquellos que se ven afectados más o menos directamente por ellas. La responsabilidad ética no se reduce a la capacidad de crear una vida personal más o menos lograda, a una mayor o menor calidad personal. La responsabilidad ética incluye la influencia en el comportamiento de los demás.

La confianza se construye, se destruye y se puede reconstruir de nuevo, sobre la base de comportamientos concretos, de personas concretas, que tienen más o menos capacidad de influir en quienes configuran la organización. La continua interacción entre los miembros de la organización, y sus relaciones de dependencia, hacen de toda organización un lugar en el que puede existir mayor o menor clima de confianza, y en la configuración de este clima propio de las relaciones humanas tienen responsabilidad todos los miembros de la organización.

Una cuestión que puede surgir llegado este punto es, ¿hasta dónde es responsable una persona de las acciones de los demás en la organización? Especialmente, ¿qué ocurre cuando se producen efectos no deseados en las decisiones tomadas personalmente? ¿O cuando hay que tomar decisiones que tienen efectos no deseados?

4.3.3. Los efectos éticamente negativos no deseados

Para acabar este capítulo dedicado al análisis ético de la toma de decisiones, en este último epígrafe se analiza uno de los aspectos más complejos en el ámbito de la decisión: la valoración ética de acciones con más de un efecto. En términos generales, el principio es aparentemente claro, **el criterio ético general en actuaciones que tienen efectos sobre terceros**, *se debe inducir y cooperar al bien tanto como sea posible y evitar inducir o cooperar al mal en todos los casos*.

El problema surge cuando, en el día a día, aparecen situaciones en que de la acción que se va a realizar se desprende un efecto negativo no deseado y existen presiones para cooperar en la decisión. ¿Qué hacer? ¿Es lícito, éticamente hablando, participar o colaborar en acciones que suponen una *cooperación al mal*? ¿Es lícito, por ejemplo, colaborar en una falsificación? ¿Es lícito ceder a una extorsión pagando una «comisión»?

Para poder responder con rigor a esta cuestión, conviene distinguir entre cooperación *formal* y cooperación *material* al mal. Se entiende por **«cooperación formal al mal»** aquella que se realiza aprobando «intencionadamente» la acción ajena que es mala. La cooperación formal al mal nunca es lícita éticamente. En este caso, la persona está conforme con el mal que hace un tercero y lo quiere, se está conforme con ello. Es evidente que si la acción ajena es reprobable, como sería el caso de un robo o un soborno, al cooperar «intencionadamente» con esta acción se estaría buscando de modo consciente y voluntario algo malo, aunque lo realice otro, de ahí que quien así actúa es responsable de esa cooperación al mal, y tal acción le es también imputable por su cooperación. Aunque la iniciativa del robo no surja del que coopera, si coopera, es igualmente responsable del robo que se comete.

Un segundo caso es el de la **«cooperación material al mal»**, que se produce cuando se es víctima de la situación, teniendo que cooperar bajo presión, por fuerte necesidad, sin aprobar realmente las consecuencias de la acción. La persona que coopera no está conforme con esa acción mala, no la quiere, pero se ve sometido a alguna presión. Es el caso del que tiene que colaborar a una acción ajena mala, aunque no la aprueba ni la asume, y actúa por una razón de grave necesidad. Esta cooperación material al mal sería éticamente justificable si se trata de un mal menor tolerado como una consecuencia que no es directamente querida ni evitable[87].

Puesto que el análisis de este tipo de decisiones es complejo, pero es frecuente que se presente en el mundo de las organizaciones, se explicará utilizando un caso concreto para mayor claridad: **¿Es lícito pagar una «comisión»?** ¿Se debe pagar un dinero «extra» para poder recibir los servicios de otra organización o ente público, a los que se tendría derecho sin este abuso? Cuando surge esta disyuntiva, y se es sometido a una *extorsión*, nos encontramos precisamente ante un caso de una acción con más de un efecto: recibir un servicio (efecto bueno) y cooperar a un clima de corrupción (efecto malo).

Éste es precisamente un caso, de entre tantos de los que pueden surgir en el ámbito de las organizaciones, que plantea la duda de si es lícita la cooperación al mal (formal o material). Conviene distinguir los términos extorsión y soborno. Sobornar implica corromper a alguien con dádivas para conseguir de él algo. Quien soborna y quien se deja sobornar

[87] Melé, D.: *Ética en la Dirección de Empresas*. Ed. Folio. Barcelona. 1997, pág. 73.

actúan ilícitamente. La extorsión supone la presión que mediante amenazas se ejerce sobre alguien para obligarle a obrar en determinado sentido. El que comete extorsión actúa siempre de modo ilícito.

Aunque el ejemplo que se verá a continuación supone una extorsión que exige pagar dinero por algo a lo que se tiene derecho, en muchas organizaciones la extorsión supone la presión para obrar en contra de lo que se juzga como ilícito en planos que no tienen por qué ser económicos. Obligar a una persona a cooperar en un acto que juzga erróneo en conciencia es una perversión que puede terminar por corromper a la persona. Es lo propio de organizaciones éticamente enfermas y requiere, por parte de quien padece estas presiones, un juicio sereno y fortaleza para obrar en conciencia.

Volviendo sobre el caso que servirá de ejemplo para el análisis ético: la *extorsión*, como se denomina a la exigencia de tener que pagar una «comisión» a un funcionario o a alguien que tiene poder para influir en las condiciones de una negociación, supone una acción injusta por parte del que la exige, es una acción ilegítima. La cuestión es que, si se cede a la extorsión, y se entrega la «comisión», se coopera al abuso de poder de un tercero que exige algo injusto, y si no se paga la comisión pueden desprenderse otros males, como la pérdida de una oportunidad de mejora para la organización.

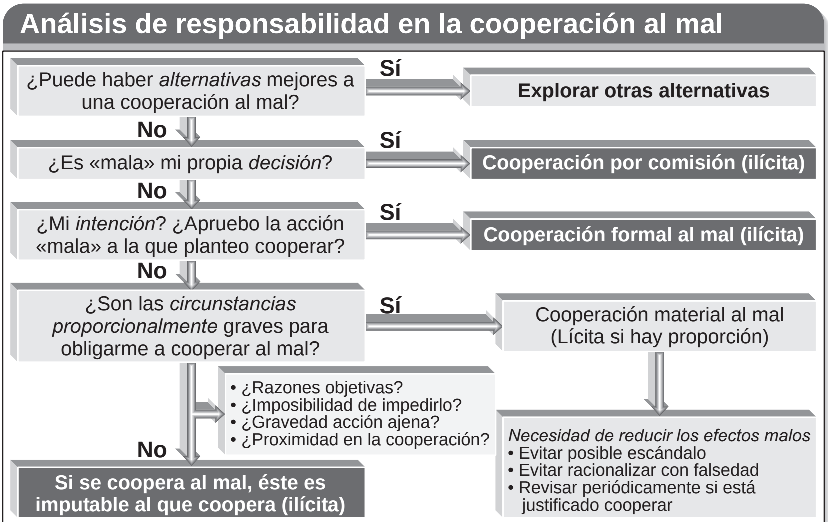
Como se ha dicho, un análisis sistemático de este tipo de decisiones pone de relieve la complejidad del tema tratado, pues la ética no es una cuestión puramente teórica. Es necesario emitir un juicio, y para ello contamos con la experiencia y con la razón que permite considerar los elementos implicados en la decisión (Figura 4.1). Sin embargo, en éste, como en todos los casos en que se toman decisiones, se requiere además la virtud ética de la *prudencia* para dilucidar cómo obrar del mejor modo posible.

La extorsión es sufrida por alguien al que se le exige algo que considera ilícito. Cooperar a ella supone cooperar al mal, contribuir a la corrupción, inducir a que ésta se extienda por imitación. Pero la cuestión es, **¿puede haber circunstancias en que sea éticamente lícito ceder al pago de una «comisión», cooperando a una acción que es mala en sí misma?**

Como se explicó en el epígrafe anterior, deberían ser analizados la **decisión** en sí, el fin o intención del que decide y las **circunstancias** que están concurriendo, incluidas las consecuencias o efectos razonablemente previsibles de la decisión (*véase* Figura 4.1). En este caso se trata de una acción en la que uno de los efectos de la decisión es malo, pues supondría una cooperación al mal: la extorsión de un tercero. Posiblemente esta expresión de «cooperación al mal» no sea muy afortunada, pues como se ha venido diciendo desde el comienzo, se debe buscar siempre hacer el bien y evitar el mal. Sería quizá más acertado hablar de una acción que busca cooperar al bien, sin poder evitar el ceder a que otro actúe mal. No obstante, se utilizará aquí por ser expresión comunmente admitida y que facilita el análisis ético.

En la Figura 4.10, se recoge un esquema con algunas pautas que pueden permitir estudiar este tipo de casos con mayor rigor. Se acude aquí de nuevo a la exposición realizada por Melé (1998). En el esquema se proponen cuestiones escalonadas para dilucidar con orden acerca de cada uno de los elementos presentes en la posible decisión de pagar o no pagar la comisión, es decir, ceder o no ceder ante una extorsión. Este guión puede ser útil también ante el caso de extorsiones en las que la presión a cooperar al mal se mueve en el plano de las propias convicciones, donde se obliga a la persona a actuar contra el juicio de su conciencia.

Ante la duda de si cabe cooperar en una acción que está mal, **se debe considerar la *inten-***



Fuente: Adaptado de Melé, D., *Ética en la dirección de empresas*. Folio. Barcelona. 1997, págs. 73 y 125.

Figura 4.10. ¿Cómo enfrentarse a decisiones que pueden implicar una inevitable cooperación al mal?

***ción* del propio agente que se plantea la decisión de cooperar al mal o no**. Quien se encuentra ante esta disyuntiva, deberá asegurarse de que no existen alternativas viables para evitar la cooperación al mal. Si fuera así, no estaría justificada esta cooperación, pues existirían modos de lograr el mismo fin por otras vías que no cooperan a una acción ilícita.

En el ámbito de la *intención*, y si no existen otras alternativas, es requisito necesario no aprobar internamente la acción «ilícita» ajena. Es decir, se debe actuar con rectitud de intención, o lo que es lo mismo, intentando hacer el bien y evitar el mal. En el caso de la comisión, es obvio que si la intención fuera inducir a la extorsión, pidiéndola o provocándola, se estaría obrando mal.

Una «cooperación formal» al mal, supondría buscar cooperar voluntariamente con aquel que obra mal, es decir, con el que extorsiona pidiendo la comisión. Aquel que no busca otras alternativas, y coopera intencionadamente con el mal, lo hace de modo formal, lo que es siempre éticamente reprochable, ilícito. Se trataría de una acción corrupta, en que se está dispuesto a dar más de lo públicamente estipulado para conseguir un determinado trato, contribuyendo además a la extensión del clima de corrupción, a la destrucción de la confianza en todo el sistema de relaciones sociales.

Por tanto, en el plano de la intención, la primera cuestión que debería hacerse la persona afectada es: ¿qué puedo hacer ante esta situación? ¿Caben alternativas distintas a cooperar pagando la comisión? ¿Es posible un enfrentamiento, destapar la situación, hacer una denuncia…?

Por desgracia, no siempre es posible encontrar soluciones alternativas cuando se está en un ambiente corrupto. Pero, si se quiere obrar bien, es necesario resistir todo lo razonablemente posible, todo lo que dicte la prudencia, buscando alternativas menos malas, buscando modos de evasión, etc. Es decir, la *intención* del que se plantea la duda debe ser siem-

pre de reprobación de este tipo de acción, en caso contrario, la cooperación al mal sería formal y, por tanto, ilícita.

Evidentemente, antes del análisis de la intención se debe asegurar que la decisión en sí es lícita. ¿Existe conciencia clara de que *la decisión* personal tomada no es mala en sí misma? Este punto es clave, ya que ninguna razón más o menos buena justificaría un acto que es malo, ningún fin bueno justifica un medio malo, y una acción mala no estaría justificada como medio para el logro de ningún fin bueno. En este caso particular que se está analizando, la decisión de cooperar al pago de una «comisión», estamos ante una actuación éticamente reprobable, pero si para poder pagar la comisión se tiene que robar, estamos ante una acción mala en sí misma y, por tanto, una acción ilícita.

Si la acción no fuera cooperar con un acto injusto, como es la extorsión, sino cooperar en un asesinato de un inocente o una violación de derechos inalienables, este dilema ni siquiera cabría, pues esa cooperación implicaría realizar una acción que es «intrínsecamente mala», es decir, que atenta contra derechos inalienables de la persona y su dignidad. Así pues, **se produciría «culpabilidad por comisión»** si la propia decisión fuera éticamente mala en sí misma. Sería el caso del que robara para pagar la comisión. La decisión en sí es ilícita, y no estaría justificada como medio para un fin más o menos bueno, implicando la consiguiente responsabilidad por la acción ilícita realizada.

Es evidente que, quien busca hacer las cosas bien, y no pretende actuar mal, sino que obra con rectitud de intención, se planteará la disyuntiva de pagar o no la comisión cuando las *circunstancias* le están obligando a ello. Es necesario que quien se plantea esta posible decisión tenga conciencia clara de que no busca hacer el mal, de que no hay otra alternativa y de que la decisión tomada no es mala en sí misma. Es en estos casos, cuando la decisión y la intención no son malas en sí mismas, es cuando el que va a decidir se plantea si existen razones de necesidad suficientes que justifiquen cooperar materialmente al mal.

Si se paga comisión, se coopera al enriquecimiento ilícito de otro y a la extensión de la corrupción. ¿Hay *razones proporcionadas* a la gravedad de esta cooperación que justifiquen ceder ante la presión? Muchas veces no se dan razones tan fuertes; de hecho, como dice Melé (1998), hay organizaciones que tienen como norma no ceder nunca a una extorsión, pagando comisiones[88]. Un ejemplo de este tipo comportamiento es el recogido al comienzo del capítulo en la decisión tomada en la empresa Semco. Hay organizaciones que prefieren dejar de hacer negocios, dar servicios, o trabajar en determinados países antes que ceder al ambiente corrupto. Ésta sería, sin duda, la mejor decisión siempre que fuera posible.

Evidentemente, hay ocasiones en que el perjuicio de no ceder puede ser grave, pudiendo incluso poner en peligro la supervivencia de la propia organización. En estos casos *extremos* es donde se debe llevar a cabo un análisis prudencial más cuidadoso, si cabe, que en decisiones en que no exista duda. Se trata de analizar si existe proporción razonable entre el mal al que se coopera cediendo «involuntariamente» y el bien que se logra.

Si tras el análisis de todas las circunstancias relevantes, se estima con rectitud de conciencia que sólo cabe ceder a la extorsión, estaríamos ante **una cooperación material**

[88] Ejemplo de esto es el acuerdo «Tolerancia cero» firmado en Davos en enero de 2005 por más de cuarenta empresas para no ceder ante ningún soborno (ABC, 30/1/2005, pág. 85).

al mal, que para ser lícita desde el punto de vista ético, requeriría reducir al máximo los efectos negativos provocados, permitir que se haga el mal menor posible. Precisamente esta actitud de reducir al máximo los efectos negativos, tras el análisis prudencial previo, sería manifestación de haber obrado rectamente. Quienes así obran evitarán justificar la corrupción, o racionalizar estas prácticas como buenas, cuando no lo son. Evitarán provocar otros males como el del escándalo, huyendo en el futuro de situaciones parecidas, procurando no inducir a que otros actúen así, etc.

Como se desprende del estudio de este capítulo y de los anteriores, la ética como saber práctico permite aportar elementos para el análisis racional de lo que está bien o mal, pero sólo en contadas ocasiones indica a la persona lo que debe hacer en cada caso. Precisamente la dimensión práctica de esta disciplina, fundamentada en el hecho de que el ser humano es libre, requiere que exista intención de obrar bien para poner en práctica la racionalidad ética. Además, es necesario el hábito –la virtud– para poder lograrlo. En particular, la sabiduría práctica o prudencia es clave para llegar a ser un buen tomador de decisiones en el plano ético, acertando en cada juicio particular.

A lo largo de toda la exposición que se realiza en este libro se argumenta una y otra vez que, una actuación ética, un comportamiento de calidad humana, contribuye a la generación de confianza, a la construcción de tejido organizativo, que está constituido por personas en continua relación. Este punto se abordará ahora desde otro ángulo en el próximo capítulo con el estudio de las motivaciones humanas, el liderazgo y su dimensión ética. Después, en la tercera parte del libro se llevará a cabo el análisis en el plano de la organización como grupo.

Construyendo confianza: ideas para recordar

- La excelencia humana, la felicidad, se identifica con la posesión de hábitos de la voluntad que dan lugar a caracteres maduros, equilibrados, dueños de sí, ricos a su vez en sentimientos, que son constitutivos del obrar, pero no los que lo gobiernan.
- Cuando en una organización se toman decisiones de modo sentimental, es decir, cuando las decisiones dependen del estado de ánimo del que manda, o son el resultado de sus sentimientos, más que de la conveniencia para el logro de las metas comunes, entonces, ante las posibles injusticias en la toma de decisiones, surge la desconfianza.
- La decisión de un director, que antes de diseñar un puesto de trabajo pregunta a quienes tienen experiencia, incitando con ello al diálogo en el seno de la organización, termina por generar confianza. Sea cual sea el puesto en que se trabaja en una organización, se puede influir en mayor o menor medida en el comportamiento ajeno, destruyendo o construyendo confianza.

Resumen

Respuesta a las seis cuestiones de aprendizaje que se plantearon al comienzo:

1. **¿Cuáles son las notas distintivas de la persona? ¿Se puede eludir la dimensión ética? ¿Cuáles son los bienes fundamentales de la persona? (4.1.1. y 4.1.2.)**
   De la descripción de las facultades humanas y sus funciones se deducen diversas notas distintivas de toda persona. La *unidad*, que se refiere a la inseparabilidad real en el ser humano de los dinamismos corporales, afectivos, volitivos e intelectivos. La *singularidad*, que hace referencia al modo único e irrepetible en que cada persona es consciente de sí misma, dueña de sus actos y sensible a la realidad. La *tendencialidad* implica que el comportamiento humano está orientado a fines, no es arbitrario. La *perfectibilidad* que supone la capacidad de crecer en sus facultades, de crecer en plenitud. Y la *relacionalidad* que implica la capacidad de manifestarse al exterior, salir de sí misma y dar a conocer su intimidad o de darse ella misma.
   La ética, como dimensión exclusiva de la realidad humana, se desprende de las notas expuestas: su comportamiento finalista y relacional, capaz de perfeccionarse en sus distintos planos de modo racional y libre. De las notas distintivas se deducen aquellos bienes que son fundamentales para la persona, por cooperar a su mejora, por contribuir al desarrollo de su peculiar modo de ser: la *vida*, en el plano corporal; la *belleza*, en el plano psico-afectivo; el *bien*, en el plano volitivo; la *verdad*, en el plano intelectivo y la *sociabilidad*, *religiosidad* y *ecología* en el plano relacional.
2. **¿Qué se entiende por libertad de la persona? ¿Cabe hablar de distintos tipos de libertad? (4.1.3.)**
   El estudio de las facultades humanas permite hablar de la libertad en, al menos, cuatro sentidos: La *libertad física* que constituye la ausencia de coerción o constricción física. La acción puede ser realizada cuando no hay una fuerza en contra que la impida. La *libertad psico-afectiva* como la capacidad de hacer lo que se desea, lo que apetece, sin demandas o restricciones externas. La *libertad cognoscitiva* o capacidad de pensar lo que se quiera sin obstáculos para ello, y por último, la *libertad ética*, en sentido estricto, como la capacidad de dar forma a la propia vida, al yo, mediante las propias elecciones, es la capacidad de autodeterminación.
3. **¿Qué papel desempeñan los sentimientos en la acción humana y en el logro del bien ético? (4.2.1.)**
   Los sentimientos, propios del ámbito psico-afectivo, constituyen un bien humano, en la medida en que permiten disfrutar de las realidades agradables. Las tendencias sensibles (deseos o impulsos) se presentan como apetecibles o desagradables, e influyen en el comportamiento humano. No obstante, la decisión humana que se moviera exclusivamente por los sentimientos, sin la ponderación de la razón y el gobierno de la voluntad, sería una decisión sentimental.

Los sentimientos pueden cooperar a realizar acciones éticamente buenas o bien pueden dificultarlas, pero la valoración ética no se halla en el plano psico-afectivo, sino en el psico-volitivo. La acción puede ser valorada éticamente cuando es consciente (entendimiento) y libre (voluntad). Por este motivo cabe hablar de decisiones éticamente buenas, que a su vez sean poco agradables o muy agradables. Son aspectos diversos de la acción humana, pero inseparables.

4. **¿Cuáles son los elementos constitutivos de la acción humana? ¿Cómo realizar el análisis ético de una acción humana particular? (4.2.2. y 4.2.3.)**

   Para ser completo, el juicio ético de una acción debería considerar la *decisión* en sí, la *intención* que la motiva, las *circunstancias* que la rodean y las *consecuencias* que ésta provoca. Estos elementos concurren siempre juntos en cada acción, lo que da lugar al criterio ético o «principio de integridad», según el cual para que una acción humana sea buena (éticamente correcta), hace falta que sean buenas tanto la intención como la acción realizada. Consecuencia del «principio de integridad» de la acción humana, por ser inseparables los medios y los fines en cada acción particular, un fin bueno no justifica unos medios éticamente malos. Si el fin es malo, lo es toda la acción. Y si la decisión es mala, aunque la intención sea buena, es mala toda la acción.

   Considerar la racionalidad ética en el proceso de toma de decisiones implica tener en cuenta los elementos constitutivos de esta dimensión en cada una de las fases del proceso. O lo que es lo mismo, tener en cuenta si existe «intención» de hacer el *bien* con la acción que se va realizar, siguiendo para ello las *normas* éticas que se desprenden de un juicio racional sobre lo bueno y lo malo de la «decisión», y poniéndolas en práctica en el marco de unas «circunstancias» concretas, con la ayuda de las *virtudes,* o cualidades humanas necesarias.

5. **¿En qué medida se es responsable de los efectos de una acción? ¿Qué tipos de responsabilidad caben y cómo afectan a la generación de confianza? (4.3.1./4.3.2.)**

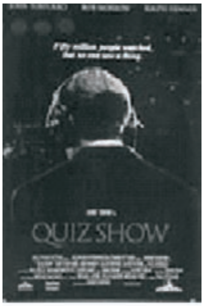
   Para que exista responsabilidad ética es condición de necesidad la voluntariedad. Es necesario, «saber» y «querer» actuar. Se requiere que haya *conocimiento* de la acción y de sus consecuencias previsibles, así como *consentimiento,* en la decisión. Puede haber falta de conocimiento invencible, en cuyo caso no habría responsabilidad. Del mismo modo que cuando no hay consentimiento, no cabe imputar la responsabilidad de la acción a quien no la quiso.

   Es posible hablar de una *responsabilidad por comisión,* que corresponde a actos directamente voluntarios, realizados con intención de conseguir una meta u objetivo. O de una *responsabilidad por omisión* que se produce cuando no se realizan actos que había obligación de hacer y realmente se podían hacer.

   A su vez existe una *responsabilidad directa* de la decisión, cuando el que decide está capacitado para asumir las consecuencias directas de su decisión, sobre él mismo y sobre los demás, bien por una acción realizada o bien por su omisión. Frente a la responsabilidad directa cabe distinguir una *responsabilidad indirecta* de la decisión, que hace referencia a las consecuencias o efectos de la propia decisión en las acciones de otros, bien sea por inducción o por cooperación.

6. **¿Cómo juzgar acciones con efectos éticos no deseados? ¿Se puede cooperar en acciones éticamente reprobables? (4.3.3.)**
   La «cooperación formal al mal» nunca es éticamente lícita, pues al aprobar «intencionadamente» el efecto malo de la acción, se obra con intención ilícita, y toda la acción lo es. La «cooperación material al mal», se produce cuando se es víctima de la situación, teniendo que cooperar bajo presión, por fuerte necesidad, sin aprobar realmente las consecuencias de la acción. Esta cooperación sería éticamente justificable si se tratara de un mal menor tolerado como una consecuencia que no es directamente querida ni evitable.
   No obstante, si se estima con rectitud de conciencia que sólo cabe cooperar materialmente al mal, se requeriría reducir al máximo los efectos negativos provocados y permitir que se haga el menor mal posible.

Un caso de cine: «Quiz Show» (¿Quién merece ser engañado?)



TÍTULO ORIGINAL Quiz Show; AÑO 1994; DURACIÓN 130 min.; PAÍS USA; DIRECTOR Robert Redford; GUIÓN Paul Atanasio; MÚSICA Mark Isham; FOTOGRAFÍA Michael Ballhaus; REPARTO Ralph Fiennes, Rob Morrow, John Turturro, Paul Scofield, Mira Sorvino, Allan Rich, David Paymer, Hank Azaria, Christopher McDonald, Johann Carlo, Elizabeth Wilson, George Martin, Paul Guilfoyle; PRODUCTORA Hollywood Picture, una prod. Wildwood Enterprises / Baltimore Pictures.

Sinopsis: Caso ocurrido entre 1956 y 1959, cuando Charles Van Doren, hijo de prestigiosos literatos y profesor de inglés de la universidad de Columbia, se convirtió en uno de los personajes más populares de Estados Unidos gracias al programa de televisión «Twenty One». Semana tras semana participó en este concurso contestando y acertando siempre las más variadas y difíciles preguntas. Con todo Estados Unidos rendido a este personaje, el escándalo saltó a primera plana cuando su principal contrincante denunció que el concurso estaba amañado.

Análisis del caso:

1. En distintos momentos de la película, Charles Van Doren duda de su propia actuación. ¿Podría identificarlos? ¿Qué *juicio ético* merecen sus decisiones en estos casos?

2. ¿Influyen *los sentimientos en la decisión* de Charles Van Doren para seguir adelante en el concurso? ¿Modifican los sentimientos la valoración ética de su decisión?
3. ¿Por qué Herbie Stempel, concursante derrocado, no denuncia la manipulación a pesar de conocerla? ¿Es aquí *responsable de omisión*? ¿Omite alguna otra actuación? ¿Cómo influye esto en su vida personal?
4. ¿Qué *grado de responsabilidad* tienen en lo ocurrido el primer concursante ganador, el segundo y los realizadores del programa?
5. ¿**Habría actuado usted** de modo distinto a como lo hizo Richard Goodwin, investigador del Congreso? ¿Por qué?

Algunas cuestiones prácticas

1. Tras la lectura del caso de Semco al comienzo del capítulo («Una historia para reflexionar«), ¿qué **virtudes éticas** considera necesarias para tomar decisiones cuando el clima en que trabaja la organización es corrupto?

2. En la Figura 4.2, se califica como **bien humano** el conocimiento de la verdad. ¿Qué repercusiones considera que puede tener para las relaciones humanas de una organización renunciar a este bien?

3. En el Epígrafe 4.1.3, se han descrito cuatro **significados del término libertad**: la libertad física, la psico-afectiva, la cognoscitiva y la ética. ¿A qué tipo de libertad nos referimos cuando rechazamos que otros nos dominen en una organización? ¿Podría pensar en un ejemplo en el que una organización puede ayudar a fomentar la libertad ética o de autodeterminación?

4. En la Figura 4.3, aparecen descritos algunos de los sentimientos humanos más comunes. ¿Cómo piensa que puede reducirse **el sentimiento de enfado** cuando se da de modo repetido en una organización? Si en vez de pensar en el enfado analiza el **sentimiento de la ilusión** por su trabajo, ¿qué factores piensa que influyen en que se trabaje con más ilusión? ¿Qué tienen que ver estos sentimientos con la ética?

5. Observe la Figura 4.6, que ofrece algunas cuestiones que pueden ayudar en el análisis ético de una decisión. Piense en algo que hizo en el pasado que pudo haber hecho mejor desde el punto de vista ético. ¿Hay alguna cuestión de las que se proponen en la figura que le habría hecho reconsiderar su decisión en ese momento? ¿Por qué? ¿Se le ocurren otras cuestiones?

6. En la Figura 4.8, acerca de los **tipos de responsabilidad ética**, se menciona la ejemplaridad como un tipo de responsabilidad por inducción. ¿Ha influido el ejemplo de alguna

persona de su entorno en sus últimas decisiones? ¿Cómo? ¿Se le ocurren modos concretos de inducir a la creación de organizaciones más humanas mediante el buen ejemplo? Intente diseñar una lista de comportamientos ejemplares y contrástela con la lista de bienes éticos fundamentales recogida en la Figura 4.2. ¿Encuentra relaciones lógicas?

Ejercicio para realizar en equipos

Reunidos en equipos de tres personas (o tantas como considere oportuno el profesor o profesora), cada equipo deberá *diseñar una lista de actuaciones que un estudiante puede realizar en el centro en el que estudia que podrían incluirse en el cuadrante IV de la Figura 4.4*. Es decir, actuaciones que cooperan al bien de la institución (convenientes) y que a la vez son (agradables). En una segunda lista, deberán incluir acciones propias del cuadrante III (desagradables/convenientes). ¿Podrían proponer cómo pasar las propuestas del cuadrante III al IV? Tras la redacción de las propuestas de cada equipo, podrán ponerse en común los resultados. ¿Qué consecuencias prácticas se pueden sacar de las conclusiones de la clase?

Lecturas recomendadas para este tema (con un breve comentario)

- Aranguren, J.: **«Rasgos diferenciales de lo humano»**. Capítulo tercero de la obra: *Antropología Filosófica*. Ed. McGraw-Hill. Madrid. 2003, págs. 63-93.
  El texto del profesor Aranguren constituye un curso de antropología asequible a cualquier persona con inquietudes culturales, especialmente sugerente para quienes quieran entender los dinamismos básicos del ser humano y su comportamiento desde un enfoque multidisciplinar y a la vez integral. En el capítulo en cuestión se exponen de modo certero y ameno las notas distintivas de la persona y su modo particular de comportarse. Resulta un texto profundo a la vez que asequible, sin pecar de erudición filosófica. Se propone aquí como lectura complementaria precisamente porque en su sencillez, este trabajo refleja la dimensión ética de la persona y su acción como algo que es lo constitutivo del ser humano. La ética, como dimensión exclusivamente humana, se desprende de modo natural del estudio de la persona. El estudio de un breve capítulo de este tratado de antropología permitirá a quien la busque una preparación profesional más completa.

- Fernández-Aguado, J.: **«La gestión de los sentimientos organizativos»**, Servicio de Estudios MindValue, Business & HR Intelligence. Abril, 2004. (47 páginas).
  Esta breve monografía acerca de los sentimientos humanos y su papel en el mundo de las organizaciones complementa buena parte de las ideas que se desarrollan en el libro. El profesor Aguado ofrece ideas sugerentes para seguir pensando acerca de la dimensión psico-afectiva en el ámbito profesional. El texto bebe de las mismas

fuentes del pensamiento de los filósofos clásicos a los que se ha hecho referencia aquí, de modo que su lectura no se aleja en nada del discurso del capítulo leído, sino que como se ha dicho, facilita seguir reflexionando sobre este aspecto del comportamiento humano.

- Melé, D.: **«Sobornos y extorsiones en los negocios»**, en *Ética, mercado y negocios*. Libros IESE, II Coloquio de Ética Empresarial y Económica, Melé (Coord.). Ed. Eunsa, Pamplona. 1994, págs. 133-149.
  Este trabajo ofrece una recopilación de algunas de las comunicaciones presentadas en el segundo Coloquio de Ética Empresarial y Económica que puso en marcha, en el IESE, precisamente el autor de las páginas recomendadas. En el capítulo del profesor Melé, coordinador de la obra, se analiza el caso del soborno y su análisis ético con mayor profundidad de la que ha podido llevarse a cabo en este libro. Constituye por ese motivo una lectura complementaria a lo expuesto en el capítulo. Se trata, además del análisis ético del soborno, las cautelas ante regalos y atenciones comerciales, las consecuencias de la corrupción y algunas ideas para luchar por cambiar entornos corruptos.

Un texto clásico: *Meditaciones*, de Marco Aurelio

Alianza Editorial. Clásicos de Grecia y Roma, Madrid (2004), 169 páginas.

Como dice la contraportada de la edición aquí recomendada, el emperador Marco Aurelio (121-180 d.C.) es considerado uno de los grandes pensadores del estoicismo romano. Hacia el final de su vida escribió estas singulares notas «que se articulan en párrafos generalmente breves y desconectados entre sí». Se trata de un brevísimo manual de los principios de psicología y de moral del último estoicismo romano, «principios que influirían después tanto sobre la moral cristiana como sobre el humanismo secularizado». Un texto muy sugerente para pensar por libre.

CAPÍTULO 5

Ética, motivación y liderazgo

Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo de mar libre y ancho.

Antoine de Saint-Exupery

Una historia para reflexionar: «Un enfoque muy humano»

Herb Kelleher, cofundador de las Aerolíneas Southwest, posiblemente uno de los gerentes más admirados de EEUU, es conocido por su peculiar estilo de dirección. La empresa traslada anualmente a más de 64 millones de pasajeros entre 60 aeropuertos distintos, y no ha dejado de generar beneficios desde su fundación en 1971.

La historia de este visionario se ha narrado en distintos lugares, aquí se recogen algunas de sus múltiples declaraciones. Hablando de sus trabajadores dirá: «buscamos y desarrollamos empleados no que no estén sólo preocupados por el dinero, personas no egoístas que tengan *un enfoque muy humano* en sus vidas. Esto es lo que valoramos más en esta compañía. Tenemos la filosofía de que aquellos a quienes hemos conseguido motivar para que se identifiquen con Southwest no les importa hacer cualquier cosa por la compañía. Son capaces de trascender a aquello que les es apetecible por lo que es bueno para la compañía».

«Me gustaría que pensaran que aunque todo en la vida les vaya mal, Southwest siempre estará a su lado. Los empleados no quieren ser dirigidos, quieren ser liderados». Y para ello predica con el ejemplo: «tienes que trabajar más duro que nadie para demostrar tu implicación con los objetivos organizacionales».

Hablando de los empleados más antiguos afirma que «estos hombres ven como un reto personal el conseguir mantener ese espíritu de sacrificio y de unión».

«Agradece a sus padres haberle ofrecido un buen ejemplo de cómo tratar bien a los demás. Recuerda que todo el tiempo me hablaban de la forma ética de tratar a las personas. Es una forma de vida. Toda mi historia está impregnada de estos principios y en Southwest Airlines he intentado siempre mantener los mismos valores. En nuestro caso, los empleados son lo primero y nos mantenemos siempre fieles a este principio, con lo que generamos mucha lealtad y productividad por su parte»[89].

Para más información acerca de la firma puede consultarse el sitio: http://www.southwest.com/about_swa/

¿Qué se puede aprender en este capítulo?

1. ¿Qué explicaciones teóricas se han dado acerca de **la motivación humana**? ¿Qué nuevos elementos aporta la consideración de **la ética en el estudio de las motivaciones**? (5.1.1. y 5.1.2.)
2. ¿Es posible una motivación racional que busque **el servicio**? (5.1.3.)
3. ¿Qué explicaciones teóricas se han dado acerca del **liderazgo**? ¿Qué nuevos elementos aporta la consideración de **la ética en el estudio del liderazgo**? (5.2.1. y 5.2.2.)
4. ¿Existe relación entre **motivación, liderazgo, confianza y ética**? ¿Es posible un **concepto multidimensional del liderazgo** que incorpore la ética? (5.2.3.)
5. ¿Qué papel desempeña la integridad ética de la persona, la práctica de la justicia, en el desarrollo del liderazgo? ¿Es suficiente con la integridad, con la justicia, para construir confianza en su dimensión ética? (5.3.1. y 5.3.2.)
6. ¿Cómo afecta la excelencia humana de las personas en la construcción de confianza en las organizaciones? (5.3.3.)

La respuesta a cada una de estas cuestiones se recoge en el resumen, al final del capítulo.

En el Capítulo 5 se presenta una revisión sintética de las teorías más relevantes acerca de la motivación humana. El estudio de los diversos enfoques pone de relieve que la dimensión ética no se nombra, o de hacerse, es puntualmente. Al considerar esta realidad olvidada, surgen dos elementos que no han sido analizados por la mayoría de las teorías existentes: la con-

[89] El texto se ha elaborado gracias al material de los profesores Carlos Moreno y José Ignacio Vélaz. Las citas empleadas aquí corresponden a los artículos publicados en las siguientes revistas, por orden de aparición en los párrafos: Organizational Dynamics, Otoño 1994; Fortune, Febrero 1994; Brandweek, Octubre 1994; Caso Southwest Airlines, Harvard Business School 1995 y Forbes, Septiembre 1991. La historia de la compañía puede encontrarse en la página web de la firma.

sideración de la *motivación no egoísta*, y la distinción entre motivación espontánea y *motivación racional*. Estos elementos abren nuevas perspectivas para entender el comportamiento en las organizaciones.

En las últimas décadas, en unión con los estudios de la motivación, ha cobrado auge el análisis del fenómeno del liderazgo. Una vez más, la dimensión ética resulta considerada sólo por algunos enfoques. Al observar esta dimensión, se logran explicar algunas razones del liderazgo que los modernos enfoques teóricos tan sólo intuían.

La *integridad* ha sido citada frecuentemente como una de las fuentes del liderazgo. Sin embargo, se expone aquí que ésta es condición necesaria, pero no suficiente. La *excelencia humana*, más bien, sería el motor generador de confianza en las relaciones humanas, y base para construir organizaciones éticamente excelentes.

5.1. La dimensión ética de la motivación

5.1.1. Las explicaciones teóricas acerca de la motivación humana

La motivación humana ha sido objeto de estudio de las ciencias del comportamiento durante décadas. ¿Por qué un miembro de la organización se plantea marcharse o decide quedarse? ¿Por qué una persona deja de rendir en su trabajo o lo realiza mejor? ¿Por qué una misma persona tiene actitudes y comportamientos distintos hacia un mismo trabajo en momentos distintos del tiempo? ¿Por qué ante una misma situación unas personas actúan a favor de la organización y otras en contra? En definitiva, ¿cuál es la razón, el motivo, o motivos que llevan a actuar de un modo u otro a cada persona?

Detrás de estas preguntas hay un hecho que todos los estudiosos del comportamiento humano admiten: la persona actúa guiada por razones o motivos, algo que se definía en el capítulo anterior como una de las notas distintivas de la persona: la *tendencialidad*. **El motivo** es por tanto el objetivo que incita a actuar de un determinado modo, el propósito de la conducta. Debe haber un motivo para leer un libro como éste. De igual modo, debe existir un motivo, o varios, para formar parte de una organización que puede ser de muy diverso tipo, desde la obligación impuesta hasta la satisfacción que produce el estar ahí.

Las denominadas **teorías de contenido sobre la motivación humana** tienen por objeto explicar cuáles son las necesidades humanas, los motivos, o el *qué* mueve a una persona a comportarse de un determinado modo. Entre los más conocidos representantes de este tipo de teorías se encuentran la propuesta de la pirámide de motivaciones de Maslow, la teoría de los factores de Herzberg, la de las tres necesidades de McClelland, y todos aquellos trabajos que se han cuestionado «qué» es lo que motiva[90].

En la Figura 5.1 se recogen de modo conjunto las descripciones de los dos primeros autores, por ser las más representativas del enfoque de contenido. **La jerarquía de necesidades de Maslow (1943)** postula que en todo ser humano se dan unas necesidades, unos *motivos* o fines, que justifican su conducta. Estas necesidades se pueden representar en dos niveles den-

[90] Maslow, A.H.: *Motivation and personality*. New York, Harper and Row, 1954. y Herzberg, F.: «One more time: How do you motivate employees?», en *Harvard Business Review*, Enero-Febrero. 1968.

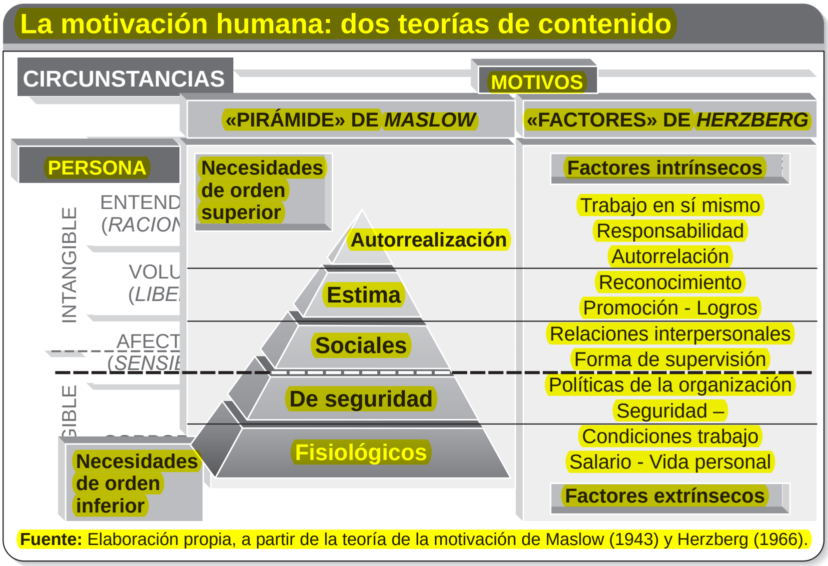


Figura 5.1. ¿Qué motivos llevan a la persona a actuar?

tro de una pirámide, las de orden inferior, que incluyen los motivos para actuar de contenido *fisiológico* y de *seguridad*, y las necesidades de orden superior que incluyen motivos *sociales*, de *estima* y de *autorrealización*.

La necesidad insatisfecha se convierte en el motivo, en la razón, que justifica la conducta humana. El hambre o la sed fisiológica, la seguridad física (motivos éstos de orden inferior), tienen que ver con elementos que se satisfacen desde el exterior de la persona. Cuando se cubre la necesidad, por ejemplo, al beber agua, la persona queda satisfecha y cesa el impulso, desaparece la necesidad de seguir bebiendo. Según la teoría de Maslow, hasta que no son satisfechas en cierto grado las necesidades más bajas en la pirámide, no se presentarían las necesidades del escalón superior. De este modo, mientras no estuvieran satisfechas las necesidades fisiológicas, no surgirían las de seguridad y así, sucesivamente, en el ascenso en la pirámide.

En su aplicación práctica al ámbito de las organizaciones esta teoría implicaría que quienes tienen la responsabilidad de motivar a otros deberían utilizar sistemas de incentivos distintos en función del estado de insatisfacción en que se encontrara la persona. Por ejemplo, cuando el salario es ya suficiente para cubrir las necesidades básicas, se debería optar por otras políticas de incentivos encaminadas a cubrir necesidades de orden superior en la pirámide, en este caso, las de seguridad.

La aportación teórica de Maslow supuso un avance en la comprensión de la motivación humana. Como se refleja en la Figura 5.1, detrás de esta división hay una percepción jerárquica de las necesidades humanas que es análoga a la descripción jerárquica de las facultades humanas expuesta en el capítulo anterior y sus distintas tendencias, comenzando por el nivel corporal más básico y terminando por el intelectual, unos en el plano de lo material y otros en el plano de lo inmaterial (*véase* la Figura 4.1). A su vez, esta teoría refleja el sentido finalista

de la acción humana (enfoque teleológico siguiendo la terminología clásica). Las personas actúan por motivos de distinta índole que pueden ser más o menos impulsivos (desde la sed hasta la autorrealización).

No obstante, la explicación que ofrece Maslow de una aparición escalonada de las necesidades no ha sido demostrada empíricamente. Desde el punto de vista práctico, la descripción de necesidades puede ser aceptada, pero no así el modo en que se presentan. Es obvio que muchas personas están dispuestas a renunciar a necesidades de orden inferior (como pasar hambre), por lograr satisfacer necesidades de orden superior (tener un mejor aspecto físico y ser objeto de admiración). Como se expondrá en breve, el olvido de la libertad humana y su dimensión ética pueden explicar el porqué de un enfoque tan determinista de la motivación.

Otro de los grandes representantes de las teorías de contenido, Frederick Herzberg, puso en duda la lógica que subyace en la aparición de las necesidades o motivos que llevan a actuar a la persona. Según demostró este investigador a finales de los años cincuenta, los factores que aparecen en la parte inferior de la pirámide, los que él denominó *factores higiénicos*, son motivos que en caso de no estar presentes generan insatisfacción (molestia, inseguridad, etc.) pero que al ser alcanzados no actúan como motores o generadores de motivación. De este modo, si, por ejemplo, falta la calefacción en invierno, se producirá insatisfacción, pero de estar enchufada, no generará mayor motivación.

En cambio, los *factores motivadores* propiamente dichos serían aquellos que aparecen más arriba en la pirámide, los de orden superior, que se caracterizan porque sí generan satisfacción, motivan cuando se presentan, pero, en caso de no darse no desmotivan, no generan insatisfacción. Si no se le dan al trabajador nuevas responsabilidades, no habrá mayor motivación, pero si se le dan estas nuevas responsabilidades, surgirá una mayor motivación para esmerarse en el trabajo.

Ambos autores coinciden en presentar un enfoque de contenido, pues describen factores o motivos que justifican el obrar humano y, además, distinguen dos niveles. Para Herzberg los motivos inferiores son *extrínsecos* dado que se relacionan con el contexto en que se mueve el sujeto, mientras que los superiores son *intrínsecos*, pues tienen que ver con el contenido de la actividad en sí misma, realizada por la persona.

Si se analiza el papel de la ética en éstas y en el resto de *teorías de contenido*[91], sobre la motivación humana, en todas ellas se observa una percepción común acerca del reducido papel que se le otorga a la libertad humana en el comportamiento. Cualquier teoría de *contenido* que pretenda exponer los motivos o razones que mueven a actuar, debería considerar que la decisión final de la persona corresponde a su voluntad libre, como ya se expuso. La limitación de libertad puede darse en personas enfermas, pero intentar explicar el comportamiento humano como una relación causa-efecto entre estímulo (motivo) y respuesta (acción), supone reducir todo comportamiento a un esquema mecanicista o puramente instintivo.

Parece lógico pensar que para poder desarrollarse como persona, en el trabajo se requie-

[91] Junto a las ya citadas teorías de Maslow (1954) y de Herzberg (1968); se encuadran dentro de este grupo de teorías de contenido la Teoría X e Y de McGregor (1975); la teoría de las necesidades de Alderfer (1969) de existencia, relación y crecimiento; y la Teoría de las tres necesidades de McClelland (1976, 1988), de logro, afiliación y poder. La mayor parte de estas teorías pueden ser puestas en relación las unas con las otras, precisamente por tener el mismo enfoque.

ra contar con unas mínimas condiciones físicas y psíquicas. La seguridad e higiene son los mínimos, tal y como han puesto de manifiesto los trabajos de Herzberg e investigaciones posteriores. Además, el trabajo se puede convertir en ocasión del desarrollo de las potencialidades personales, como se comentó en el Capítulo 2, entre las que estarían la estima o la puesta en práctica de las virtudes. Sin embargo, para entender con mayor rigor el comportamiento humano y sus motivaciones, se requiere tener en cuenta la acción humana en su conjunto, que es racional y libre, no sólo impulsiva. Dicho de otro modo, aunque estas teorías constituyeron en su momento un notable adelanto en la comprensión de los motivos que llevan a la persona a actuar, reflejan tan sólo aproximaciones limitadas en la comprensión de la compleja realidad de las motivaciones humanas.

Tras lo expuesto en el Capítulo 4 acerca de las nociones distintivas de la persona y su acción, para llegar a entender mejor el comportamiento humano y los motivos que lo originan, parece lógico pensar que sería necesario considerar todas las facultades humanas, incluida no sólo la racionalidad, sino también la afectividad y la voluntad libre. Es necesario además considerar las circunstancias, los factores contingentes que van desde la distinta personalidad de cada individuo, hasta los condicionantes contextuales del momento, factores familiares, sociales, económicos, etc. Lo cierto es que ni las teorías de contenido de la motivación, ni las que surgen posteriormente, denominadas de proceso, consideran explícitamente el papel de la voluntad libre en la motivación humana. Esto origina explicaciones de corte determinista y mecánico que serán cuestionadas en el próximo epígrafe.

Con el paso de los años, los investigadores comprendieron que no bastaba con analizar por qué la persona actúa o deja de actuar, qué la mueve, cuáles son sus «intenciones» o motivos. Se hacía necesario entender cómo se produce este proceso en el conjunto del obrar humano. Es decir, más allá del conocimiento de los motivos que llevan a actuar, se requería analizar el fenómeno de la motivación en su totalidad, en su dinamismo. Surge así una concepción de la motivación de carácter dinámico.

La motivación puede ser definida como el proceso que lleva a la persona a comportarse de un modo u otro, a diferencia del concepto de *motivo*, que es la razón o la causa que activa el proceso. El motivo lleva a actuar, la motivación es la actuación que busca lograr ese motivo. Cabe esperar que exista *motivación*, o satisfacción en la conducta, cuando se está logrando o se espera lograr el motivo o los *motivos* que la provocaron.

Como expone el profesor Velaz (1996), la motivación mira no sólo al motivo o al fin, sino al logro o no de ese motivo[92]. En este sentido, tras los trabajos de investigación iniciales acerca de los motivos surgió un segundo grupo de aproximaciones teóricas al fenómeno de la motivación que se ha denominado tradicionalmente **teorías de proceso sobre la motivación humana**, cuyo objetivo es entender cuál es el proceso que sigue la persona para actuar de un determinado modo, *cómo* se produce el fenómeno de la motivación.

Entre las teorías de proceso, una de las más populares es la *teoría del refuerzo de la conducta* de Skinner (1953). Según este enfoque, el individuo toma conciencia de una necesidad insatisfecha, lo que provoca un impulso, que lleva a un comportamiento cuyo fin es sofocar la insatisfacción detectada.

---

[92] Para un estudio amplio y profundo de la distinción entre motivo y motivación, así como de las distintas teorías puede verse: *Motivos y motivación en la empresa*. Vélaz, I. Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1996.

Según esta explicación del proceso de la motivación, los premios constituyen refuerzos para fomentar determinadas conductas, mientras que los castigos provocan la inhibición de la conducta castigada. Este enfoque es la base, en su acepción más básica, de la educación que todo ser humano recibe durante su infancia. No obstante, y a pesar de la aparente simplicidad de la definición, esta teoría constituye también la explicación del diseño de incentivos de la mayor parte de las organizaciones en las que trabajan personas maduras.

La teoría del refuerzo, que explica la motivación humana como un proceso, ha recibido críticas por su excesiva simplicidad y por la limitación en la explicación de muchos modos de comportamiento humano. Esta misma teoría explicaría el comportamiento de los animales, sin dar razones que permitan distinguir el comportamiento humano del puramente instintivo o animal.

Para dar respuesta a las limitaciones de este modelo conductual, dentro del marco de las teorías de proceso, irán surgiendo nuevos enfoques teóricos complementarios, y de mayor complejidad. Éste es el caso de *la teoría de las expectativas* de Vroom (1964), que parte de una concepción más racional del ser humano capaz de adelantar y valorar (generar expectativas). Al actuar, se valoraría la expectativa acerca de la probabilidad que hay de lograr o no el resultado buscado con el esfuerzo realizado; en segundo lugar se evalúa la expectativa en términos de probabilidad, de si realmente será obtenida una recompensa y, por último, se analizará la *expectativa* de que esta recompensa valga la pena como pago al esfuerzo.

Entre los enfoques teóricos que buscan dar explicación al proceso de la motivación, en 1965, el profesor Adams defenderá que, dada la racionalidad del ser humano, es necesario considerar de modo explícito la dimensión ética en lo que ha sido calificado como la *teoría de la equidad*. Según este enfoque, si una persona percibe que falta equidad en el intento de motivarla, entonces dicha percepción influirá en su conducta negativamente, y al contrario, una apreciación de equidad en el sistema de incentivos en un grupo humano, contribuirá a que exista mayor motivación.

Existen otras aportaciones relevantes en el ámbito de las teorías de la motivación que se centran en el proceso, como es el caso de la que se ha calificado como *teoría de las metas* de Lathans y Locke (1979), que inciden en la importancia del conocimiento de las metas u objetivos que se persiguen con una conducta para que ésta se lleve a cabo con mayor motivación. Se subraya aquí la dimensión racional del ser humano, distintiva del resto de animales, que le hace capaz de entender las metas que persigue, ayudando este conocimiento a que el proceso de la motivación se produzca de modo fluido.

En la Figura 5.2, se recogen de modo sintético algunos de los *enfoques de proceso* citados que explican la motivación humana. Esta figura, que integra los elementos de las distintas aportaciones teóricas, podría ir aumentando su complejidad a medida que se incorporaran otras aportaciones dentro de este enfoque. Evidentemente, los enfoques de proceso parten de los enfoques de contenido. O dicho de otro modo, los procesos de motivación se producen por la existencia de fines, objetivos, metas o motivos que dan lugar a que se pongan en marcha dichos procesos.

Como se puede apreciar en la figura, el proceso es dinámico y se retroalimenta, es decir, a medida en que hay razones que justifican la satisfacción de las necesidades, la persona estará más motivada, y seguirá realizando la tarea que produce la satisfacción de necesidades. Y, por el contrario, en la medida en que surjan factores de insatisfacción se producirá desmotivación, y con ella se detendría el proceso y se dejaría de actuar.

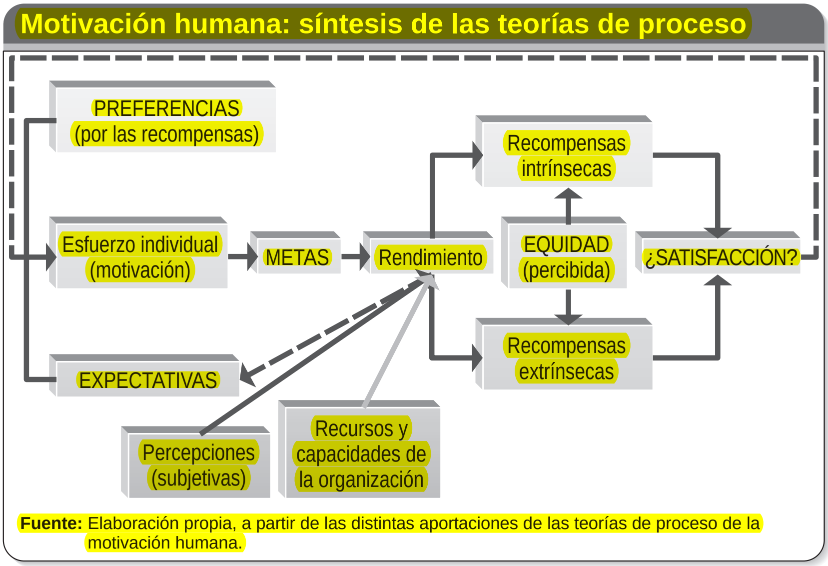


Figura 5.2. ¿Cómo se produce la motivación humana?

No es posible exponer aquí todas las aportaciones teóricas que se han realizado acerca de los factores que inciden en el proceso de motivación humana. El esquema expuesto permite obtener una visión sintética de la complejidad del fenómeno. Este esquema implica una concepción antropológica en el que la dimensión ética apenas se deja ver, y cuando lo hace, es exclusivamente en el plano de la justicia y su percepción.

Conviene sin embargo analizar con más detalle en qué medida el olvido de la dimensión ética en muchas de las teorías de la motivación puede suponer una importante laguna en la comprensión del comportamiento humano. Los enfoques más conocidos de la motivación no siempre han tenido en cuenta las notas distintivas de la persona descritas en el capítulo anterior. Este hecho ha sido precisamente el que ha llevado al olvido de aspectos éticos, lo que supone una descripción parcial del fenómeno.

5.1.2. La dimensión ética en el estudio de las motivaciones humanas

La práctica totalidad de las explicaciones que se han dado acerca de la motivación humana proceden del campo de ciencias experimentales como la psicología, la sociología, la antropología o las ciencias políticas. En este sentido, los estudios acerca del comportamiento individual y organizativo centran su atención en el «qué», el «porqué» y el «cómo» de la motivación humana, es decir, en la descripción de los motivos observables que provocan el obrar humano, y en cómo se producen los procesos de motivación. Sin embargo, por su enfoque experimental, estos ámbitos del saber renuncian a la cuestión del «para qué» de la motivación humana.

¿Para qué trabajar? ¿Para qué ascender en la organización? ¿Para qué sirve tener el poder? Son cuestiones que pasan por la consideración del concepto de persona y de su libertad, y que

van más allá del objeto de análisis de las ciencias experimentales, pero que no por ello dejan de influir en sus hallazgos. Tras la cuestión de para qué quiere el poder una persona, por ejemplo, se encuentran comportamientos muy dispares, a cuyo estudio no se puede renunciar si se pretende estudiar la organización humana.

Como expuso de modo magistral Chester I. Barnard (1938) en su obra *The Functions of the Executive*, uno de los escritos que más ha influido en el estudio acerca de las organizaciones humanas, no se puede renunciar a las cuestiones que se plantea la antropología filosófica y la ética si se busca alcanzar una comprensión completa del comportamiento humano. En el inicio del segundo capítulo de esta obra dirá el profesor Barnard:

«Me ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones o en el de la actuación de las personas en el seno de una organización sin enfrentarme con algunas cuestiones de fondo como las siguientes: ¿Qué es un individuo? ¿Qué queremos decir al utilizar la palabra "persona"? ¿Hasta qué punto tienen las personas el poder de elección o la libertad de elegir? La tentación es evitar ese tipo de cuestiones tan difíciles de contestar, dejando que sigan tratando con ellas los filósofos y los científicos, que aún siguen sin ponerse de acuerdo después de siglos de discusión.

Se da uno cuenta rápidamente, sin embargo, de que, aunque tratemos de evitar dar una respuesta definitiva a tales preguntas, no podemos evitar enfrentarnos con ellas. Las estamos contestando siempre, aunque sea de modo implícito, al formular cualquier aseveración sobre la actuación de las personas; y, lo que es más importante, todo el mundo –y especialmente los líderes, directores y ejecutivos– actúa sobre la base de supuestos o actitudes fundamentales que suponen, a su vez, que ya han dado una respuesta a aquellas cuestiones, aunque sólo raras veces son conscientes de ello»[93].

Como ejemplo de la necesidad de un enfoque de carácter multidisciplinar, si se tuvieran en cuenta exclusivamente los resultados de la psicología experimental, no resultaría posible distinguir entre *motivación* y *manipulación*. Si no se considera la cuestión del «para qué» de la motivación, si no se considera la intencionalidad de la acción de quien pretende incitar a una conducta, los efectos resultantes de la manipulación difícilmente podrán ser explicados mediante la exclusiva observación. Dicho de otro modo, si una persona percibe que está siendo manipulada, utilizada por la organización para fines que desconoce, precisamente por su condición libre podrá dejar de actuar conforme al proceso de motivación que ha sido descrito por los teóricos.

Por su propia naturaleza, la metodología inductiva de las ciencias psico-sociales impide reconocer la dimensión ética de la motivación si no se hace explícita la condición libre del ser humano, su capacidad de autodeterminación. Sin embargo, las investigaciones de la psicología no pueden dejar de observar las consecuencias de la dimensión ética como realidad humana. Ejemplo de ello es la ya citada *teoría de la equidad* de Adams, que asume que las personas necesitan, valoran y buscan la justicia en el trabajo. Es decir, cuando los sistemas de incentivos de la organización son percibidos como injustos, dejan de motivar. Pero esta teoría no explica, por superar los límites de su objeto científico, qué es la justicia, por qué es valorada y cuáles son sus dinamismos.

---

[93] Inicio al capítulo segundo de la obra: *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1938.

Quizá uno de los mayores avances en el estudio de la relación entre motivación y ética se deba a los trabajos del profesor Pérez-López. Este pensador, que adopta precisamente un enfoque integrador de las propuestas de la psicología y de los descubrimientos de la antropología filosófica, propone un *modelo motivacional* que incorpora de modo explícito un tipo de motivación no considerado por las investigaciones tradicionales, y que tiene importantes implicaciones desde el punto de vista ético.

Pérez-López distingue tres tipos de motivos que inciden en el proceso de la motivación. Los dos primeros tipos coinciden prácticamente con los descritos por Herzberg (*véase* Figura 5.1), mientras que el tercero constituye un aspecto al que las teorías clásicas de la motivación no han prestado atención, y que está directamente relacionado con la dimensión ética.

Los *motivos extrínsecos*, son definidos como: «lo que se espera recibir a cambio de la acción», bien sea positivo, como los premios, bien negativo, como los castigos a evitar. Los *motivos intrínsecos*, se definen «como lo que se espera aprender o disfrutar realizando la acción», el disfrute al trabajar o el aprendizaje que se logra al realizar el trabajo. A estos dos motivos añade un tercer tipo de motivos, que a los ojos de las teorías precedentes parece inexistente: los *motivos trascendentes*, que son definidos como «lo que se espera que otras personas se beneficien de la acción», el bien que la acción produce en los demás.

Como se ha dicho, los dos primeros tipos de motivos concuerdan con los descritos por todos los enfoques de contenido acerca de la motivación y, al ser propuestos desde el estudio de la acción humana en su conjunto, permiten dar una definición en este marco. Así la **motivación extrínseca** es definida como: «el tipo de fuerza, componente de la motivación, que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas (o castigos) unidos a la ejecución de la acción, en definitiva, a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior». Sería el caso de acciones motivadas por los factores recogidos en la parte inferior de la Figura 5.1.

Desde esta óptica del análisis de la acción humana en su conjunto la **motivación intrínseca** se puede definir como: «el tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada –o una tarea concreta–, a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción». Es decir, al realizar una acción el agente disfruta, aprende, interioriza aspectos nuevos fruto de su propio actuar. Como dirá Herzberg, este tipo de motivación se produciría con la realización del trabajo en sí mismo, la asunción de nuevas responsabilidades, etc. (*véase* Figura 5.1).

Lo novedoso de la aportación de Pérez-López, junto con su perspectiva integradora de las aportaciones de la antropología, la ética y la psicología, es el concepto de motivo trascendente, que le lleva a definir un tipo de motivación que la literatura teórica había dejado fuera de sus modelos. La **motivación trascendente** es descrita como: «el tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad –a las consecuencias– de sus acciones para otra u otras personas».

En la Figura 5.3, se recogen los tres tipos de motivaciones. Como se puede apreciar al observar la dirección de las flechas, la motivación trascendente no busca metas que proceden del exterior, de fuera hacia adentro (extrínsecas), ni tampoco objetivos que proceden del interior del agente, de dentro hacia adentro (intrínseca). Los motivos o fines que se persiguen en esta motivación se dirigen hacia fuera del agente, de ahí que hayan sido denominados como (trascendentes), del latín *transcendere* (salir fuera).



Fuente: Elaboración propia, a partir de la obra de Vélaz, I.: *Motivos y motivación en la empresa*. Ed. Díaz de Santos. Madrid. 1996.

Figura 5.3. ¿Son «egoístas» todas las motivaciones humanas?

Conviene subrayar que detrás de las concepciones tradicionales subyace un modelo antropológico, un concepto de persona, que es egoísta por naturaleza. Los motivos del obrar humano serían exclusivamente la satisfacción de necesidades personales.

Con la descripción de la motivación trascendente se asume un concepto de persona que con su actuación no sólo busca recibir, sino también dar. Que junto a la satisfacción de las necesidades propias, también la satisfacción de necesidades ajenas constituye un motivo que explica el comportamiento humano.

El concepto de *motivación trascendente* ya había sido identificado por otros investigadores; sin embargo, ellos mismos reconocen que existe cierto prejuicio psicológico a admitir razones del obrar relacionadas con la ayuda, o con darse, debido a su conexión con temas tan poco «científicos» como el amor humano, la amabilidad, la gratitud o la generosidad, pensando que este tipo de motivación y los comportamientos que las acompañan son propios de unas pocas personas, no del común de los seres humanos, o identificando tales motivos exclusivamente con el altruismo, ajeno al ámbito del trabajo profesional[94].

En realidad, la renuncia a esta motivación en toda persona supone una concepción antropológica *reduccionista*, un concepto de persona que se encuentra inhabilitada para la donación, para la entrega, para el servicio.

Como se dijo en el capítulo anterior, cuando la acción humana se analiza exclusivamente en el plano psico-afectivo, que es lo propio del objeto científico de las ciencias de la psico-

[94] Este tipo de «motivos» presentes en el obrar humano habían sido ya identificados por otros científicos bajo diversas denominaciones como la de motivos de «autotrascendencia» utilizada por Frankl, los motivos «exocéntricos» de Bormann y también Allport, o los motivos «transitivos» descritos por Lersch. Un detallado estudio de este tercer tipo de motivos se encuentra en la obra ya citada de Vélaz, J.I.: *Motivos y motivación en la empresa*. Díaz de Santos. 1996. Capítulo 8, «Hacia un nuevo paradigma motivacional».

logía experimental, el concepto de libertad que cabe es el de la capacidad para hacer lo que se desea. Tal concepción, que es real, pero incompleta, al no considerar el concepto de libertad como capacidad de libre autodeterminación, sólo puede terminar en una concepción individualista de la persona.

Las responsabilidades para con los demás, en la medida en que no cooperan a la personal satisfacción, se convierten en limitaciones, restricciones al comportamiento. Esto explica que muchas organizaciones entiendan la responsabilidad social corporativa como una restricción a los fines de la organización, como las reglas del juego de las que no se puede salir. La ética se interpreta en términos de prohibición, de limitación, más que como capacidad de desarrollo, de mejora continua o de excelencia.

Cualquier comportamiento que no buscara exclusivamente el disfrute personal, o quedar bien ante los demás, resultaría inexplicable en el marco de las teorías que se centran exclusivamente en las motivaciones *hacia adentro*. La donación anónima de sangre, o la de órganos, quedan sin explicación «racional». El propio concepto de amor humano, que cuando es auténtico, es en gran medida desinteresado, al ser estudiado exclusivamente en su dimensión psico-afectiva quedaría reducido a satisfacción egoísta pactada por dos partes, a un acuerdo transaccional de intereses personales. No cabría hablar de proyecto común, o de auto-donación.

Si se abandona la lógica de la acción humana en todos sus planos y se reduce el análisis exclusivamente al nivel psico-afectivo, el desarrollo personal en este plano sólo puede ser entendido como auto-realización.

La afectividad es la capacidad de lograr afecto de los demás, ¿pero cómo explicar que los demás den afecto si sus motivos son exclusivamente hacia adentro, extrínsecos e intrínsecos? La entrega afectiva, la capacidad de dar cariño, según el análisis o la aproximación psico-afectiva, es siempre transacción. Doy afecto cuando lo recibo, para poder seguir recibiéndolo. Cuando se produce la donación sólo puede ser explicada como una excepcionalidad, o quizá como un modo de egoísmo encubierto.

La consideración explícita de la *motivación trascendente*, la capacidad de obrar por el bien de otra persona, implica una concepción antropológica abierta a todos los planos de análisis que se describieron en el capítulo anterior. Supera una concepción del ser humano egoísta por naturaleza, en la que se ven atrapadas, quizá sin buscarlo, las concepciones teóricas que no han adoptado un enfoque global, «sistémico», de la persona y su acción.

El modelo de los tres tipos de motivación explica comportamientos humanos que llevan a salir del propio yo, coherentes con las notas distintivas de la persona, donde lo más propio del ser humano es su apertura al exterior de modo pro-activo, no reactivo, no determinista. Sólo una concepción de esta índole puede explicar comportamientos habituales en los seres humanos como la cooperación desinteresada, la disposición a ayudar a los colegas, el sacrificio por los demás, la asociación, todos los tipos de relación donde no todo es interés personal, y en los que cabe el espíritu de sacrificio y la disposición para el servicio.

«Estas tres categorías de motivos se encuentran en todas las personas, incluidos todos los trabajadores de una empresa, todos los vendedores de un comercio. Naturalmente que los buenos vendedores también quieren ganar dinero. Pero por lo general les gusta el proceso de la venta en sí mismo. Para ellos vender es un reto: un motivo interno. Sin embargo, el comportamiento del vendedor realmente bueno lo observamos en su convencimiento de estar pres-

tando un servicio al cliente, de estar haciendo algo bueno por él, de estar ofreciéndole algo bueno»[95].

Esta explicación de los tres tipos de motivación defiende que toda acción humana se mueve por una única fuerza en la que adquiere mayor o menor peso cada uno de los motivos, pero en la que todos están presentes de un modo u otro, sin poder ser descompuestos (*véase* Figura 5.3).

Conviene insistir en que el modelo descrito no es incompatible con las aportaciones de la psicología experimental, sino que complementa la propuesta de los enfoques clásicos, al considerar de modo explícito la dimensión ética, la capacidad de moverse buscando el bien común, y no exclusivamente el bien propio.

La más alta motivación de la pirámide motivacional era la «autorrealización» (*véase* Figura 5.1), entendida como tendencia a crear y a desarrollar todas las capacidades que se llevan dentro, pero que no incluirían la de la entrega. La capacidad de donación no es entendida como un motivo necesario para la plena conformación del individuo, para su excelencia, pudiendo no llegar a darse nunca, según estas teorías.

Al considerar la motivación trascendente, cabría hablar de una **«pirámide de motivaciones ampliada»**, en la que los motivos de nivel superior como la *estima*, la *relación social* o la *autorrealización* que suponen apertura hacia los demás, entendidos como recepción, estarían coronados por la *auto-donación*, o capacidad de actuar por motivos trascendentes, donde la apertura del ser humano incorpora tanto la recepción como la donación.

Pérez-López ve en las motivaciones trascendentes las más propiamente humanas, las que más cooperan a la plena realización como persona, es decir, las que más la «humanizan», pues son las más elevadas. La calidad motivacional de las personas, tendría mucho que ver con su «calidad ética», con su calidad humana, «en cuanto dicha calidad expresa hasta qué punto son capaces de motivarse por motivación trascendente»[96].

Refiriéndose a este punto afirma Vélaz (1996) que «decimos que un médico –o un profesional cualquiera– es «muy humano» si manifiesta gran sensibilidad por los motivos trascendentes, esto es, si en el desempeño de su oficio toma en cuenta las repercusiones de su actuar sobre los demás y sabe atender las necesidades ajenas. Por el contrario, nos parecerá egoísta cuando, prescindiendo de motivos trascendentes, busca su exclusiva satisfacción, aun a costa de los perjuicios que pueda causar a otros»[97].

Una concepción de la *pirámide de Maslow ampliada* supone pasar del plano de análisis psico-afectivo a un plano del estudio de la persona global, en el que la ética desempeña un papel clave, pues abre la puerta a comportamientos como la creatividad, la innovación, la cooperación o el servicio, que difícilmente pueden ser explicados por motivos exclusivamente egoístas.

Cuando los padres se levantan por la noche a cuidar al bebé, podrán hacerlo por los tres tipos de motivación: poder seguir durmiendo (extrínseca), disfrutar de la sonrisa de la criatura (intrínseca) o porque ésta les necesita (trascendente). Lo mismo podría decirse de la

---

[95] Pérez-López, J.A.: *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Ed. Deusto. Bilbao. 1998, pág. 47.
[96] Pérez-López, J.A.: *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Ed. Deusto. Bilbao. 1998, pág. 50.
[97] Vélaz, J.I.: *Motivos y motivación en la empresa*. Díaz de Santos. 1996, pág. 264.

persona que ayuda a alguien en el trabajo, quedándose más tiempo del razonable. El servicio a los demás supone muchas veces salir de la propia comodidad, y la motivación para servir no es siempre espontánea ni agradable, pero es plenamente humana.

Este enfoque global no sólo abre la puerta a un tipo de motivo «olvidado», sino que implica además la necesidad de considerar la diferencia entre el apetecer y el querer, o lo que es lo mismo, lo propio de los sentimientos y lo propio de la voluntad. Como se expuso en el capítulo anterior, el ámbito de la afectividad está inseparablemente unido al de la racionalidad y al de la voluntad, pero son distintos. Éste es un punto que no se aclara convenientemente en la mayor parte de desarrollos teóricos del proceso de motivación (*véase* Figura 5.2). ¿Es lo mismo tener ganas de ir a trabajar que querer trabajar? ¿En qué plano se mueven los procesos de la motivación descritos por las teorías expuestas, en el de los impulsos y deseos o en el del querer?

La satisfacción de necesidades, tal y como ha sido descrita por las teorías, parece surgir como un impulso que se detiene cuando se ha logrado lo que se deseaba, o cuando falta alguno de los factores que dan lugar a la satisfacción. Las teorías más antiguas insisten en la dimensión impulsiva, mientras que las más modernas consideran el plano racional. Así, por ejemplo, la falta de metas claras, de recursos, de expectativas de logro o la percepción de injusticia detendría el proceso motivacional pero, ¿es éste un proceso maquinal? ¿Qué papel corresponde a la voluntad?

Para responder a esta cuestión, es necesario retomar la distinción que ya se hizo en el capítulo anterior (Figura 4.4), no es lo mismo hablar de tendencias humanas que son sensibles (sentimientos), que hablar de tendencias humanas que son racionales (voluntad). Como se puede apreciar en la Figura 5.3, la fuerza o impulso inicial que lleva a una persona a actuar puede nacer inicialmente, pero no exclusivamente, en el ámbito de los sentimientos, de lo que apetece o de lo impulsivo.

La **motivación sensible** sería pues la tendencia, fuerza o tensión que surge en el ámbito psico-afectivo ante la necesidad insatisfecha propia o ajena, y que puede ser propiciada por los tres tipos de motivos (extrínsecos, intrínsecos o trascendentes). Ejemplos de ello serían los de sentimientos como: el miedo al jefe (motivo extrínseco), el entusiasmo por el trabajo (motivo intrínseco) o la compasión ante la desgracia de un colega (motivo trascendente).

Esta motivación sensible es «filtrada» por la razón para pasar del plano exclusivamente impulsivo o sensible al plano del querer voluntario. De modo que la **motivación racional** constituye la tendencia voluntaria que ha sido decidida libre y racionalmente, y contando con los sentimientos.

Retomando los ejemplos expuestos, el mismo miedo al jefe, que surge en el ámbito de los sentimientos, puede llevar a decidir obedecerle sin rechistar o, por el contrario, a marcharse de la organización. El sentimiento de entusiasmo por el trabajo puede llevar a buscar modos para hacerlo mejor o a acomodarse y hacerlo como siempre, dado que ya satisface. Y la compasión que surge al comprobar la desgracia del colega puede llevar a ayudarle o a distanciarse para evitar que nos complique la vida.

La consideración de la ética, y el papel que corresponde al entendimiento y la voluntad libre en el comportamiento, resultan indispensables para una comprensión más profunda de las motivaciones. Es necesario superar una concepción exclusivamente espontánea del comportamiento, puramente impulsiva, que llevaría a una explicación mecanicista del comporta-

miento. Las tendencias para la satisfacción de necesidades pueden y deben racionalizarse, pues el comportamiento es humano en la medida en que es racional y libre, no instintivo.

Esto no supone quitar peso a los sentimientos, sino colocarlos en su lugar. El papel que corresponde a lo que apetece es importante, pero no el determinante último de la decisión humana libre. En realidad, una reflexión profunda acerca de los procesos de motivación debe pasar por la consideración de los elementos que inciden en la motivación tanto sensible como racional. Esto implica que en los intentos por motivar, o por sentirse motivado, no basta con buscar factores motivadores que activen el proceso, o con provocar reacciones que estimulen el entusiasmo.

La motivación plenamente humana, al contar con todas las facultades de la persona, incluidas el entendimiento y la voluntad, llevará a la apertura al diálogo y a dar razones. Cuando se actúa así, el proceso de motivación debe estar guiado por la virtud de la prudencia (*véase* Figura 3.5), que tendrá en cuenta los factores contingentes, dado que lleva a observar, consultar, en definitiva, a reflexionar para acertar en cada caso particular.

No es posible detenerse más en este punto, pero el propio lector podrá profundizar por su cuenta reflexionando acerca de la importancia de lo tratado en términos prácticos. Cuando el trabajo se realiza sin reflexión, por razones de presión en plazos, objetivos, etc., es fácil que se convierta en un trabajo inhumano. La presión, que es una constante del mundo de las modernas organizaciones, sólo puede ser reducida por la reflexión. La serenidad para tomar decisiones es clave para que el trabajo sea realmente humano, pues permite actuar con auténtica libertad.

En el próximo epígrafe se analiza con más detalle la distinción que se ha realizado entre motivación sensible y motivación racional. El objeto es describir la importancia de un tipo de motivo, el «servicio», al que no hacen referencia las teorías de la motivación. En particular, el servicio es un tipo de **motivación racional por motivos trascendentes**, que supone la capacidad del ser humano de realizar acciones buscando el bien de los demás aunque no apetezca hacerlo, aunque ayudar, enseñar, cooperar o servir no reporte una satisfacción sensible[98].

5.1.3. La motivación para el «servicio»

En el ámbito de las organizaciones, una y otra vez se oye hablar de la necesidad de ofrecer un buen servicio al cliente, al paciente, al estudiante, al ciudadano… Entonces, ¿por qué no se menciona esta motivación entre las teorías clásicas que analizan el comportamiento humano? ¿No será porque el servicio a los demás es un tipo de motivación que se mueve más en el plano racional que en el sensible? Es verdad que puede existir motivación espontánea para servir, pero cuando no se da esa motivación y se actúa en servicio de los demás porque se quiere, nos encontramos ante comportamientos humanos de mayor calidad. Comportamientos que no deberían quedar fuera del estudio de las organizaciones si éstas están llamadas a servir a otros.

La **motivación para el servicio** es el tipo de fuerza, que puede ser espontánea o no, pero que supone siempre de un acto voluntario, y que lleva a ponerse en el lugar de aquellos para quienes se trabaja, aplicando la «regla de oro» ética, y buscando contribuir a su bien. Se trata

[98] Puede verse una exposición más detallada de este concepto en el último capítulo de la obra citada de Vélaz, J.I.: *Motivos y motivación en la empresa*. Díaz de Santos. 1996.

pues de un aspecto particular de la motivación racional por motivos trascendentes que se ha definido más arriba. Constituye una actitud voluntaria, una predisposición que puede suponer esfuerzo, pero que en la medida en que se convierte en hábito, en actuación habitual, se hace más sencilla, requiere menor empeño para practicarla. Cuando la motivación para el servicio se convierte en un hábito del comportamiento, nos encontramos ante una virtud ética.

La persona servicial es la persona que posee el hábito de servir a los demás, la persona que busca habitualmente contribuir a ayudar, a colaborar con quienes le rodean. La virtud del servicio es distinta del *servilismo*, que implica una «ciega y baja adhesión a la autoridad de alguien»[99]. Precisamente puede ser denominada virtud ética porque es un hábito del comportamiento que contribuye al bien de la persona, pero además en aquel nivel de las motivaciones que hablan de una mayor calidad humana de quien las posee, el de las motivaciones racionales trascendentes.

Quizá al llegar a este punto pueda pensarse que este tipo de comportamiento, guiado por motivación *trascendente*, es algo idealista, poco relacionado con el mundo de las organizaciones. Sin embargo, por paradójico que resulte, ocurre justo al contrario. Las organizaciones que están orientadas hacia *el servicio* son precisamente las que mejores resultados obtienen. ¿Es razonable hablar de servicio en el plano organizativo sin hacerlo previamente en el plano individual?

Como se intenta reflejar de modo gráfico en la Figura 5.4, las organizaciones sirven a aquellos miembros de la sociedad a quienes se destina su razón de ser, que pueden ser clientes (en su sentido comercial), o ciudadanos (en sentido amplio). Incluso en aquellas organizaciones que aparentemente no ofrecen un servicio directo a la sociedad, es necesario este

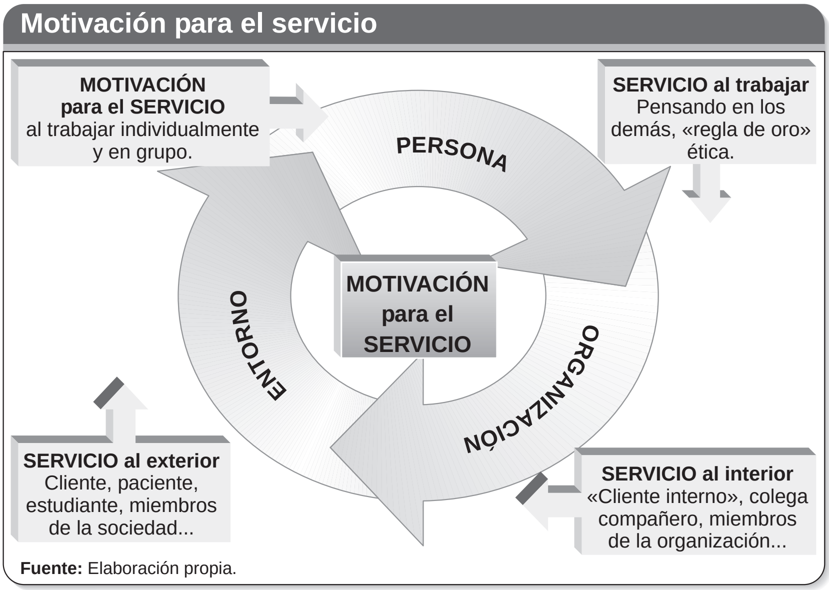


Figura 5.4. ¿Es posible el «servicio al cliente» sin una «motivación para el servicio»?

[99] Definición del Diccionario de la Lengua Española. R.A.E. Vigésimo segunda edición. 2001.

concepto que va implícitamente unido a la idea misma del término «organización». Si no es para servir, para estar al servicio de una función concreta, de una misión específica que cumplir para alguien, no tiene sentido la organización.

Como bien han sabido descubrir los teóricos de la gestión de la calidad en el marco de las organizaciones, el primer cliente de una organización es su «cliente interno», aquella persona que, como miembro de la organización, es la que realmente ofrece el servicio a otros, mediante su trabajo personal. Si el propósito es dar un buen servicio hacia el exterior, el proceso deberá comenzar en el interior de la organización.

Una universidad que quiera dar un buen servicio requiere de profesores que quieran servir a sus estudiantes, formarles de verdad, que pongan esfuerzo personal y sacrificio. Y del mismo modo, requiere que las personas que trabajan en la administración, el mantenimiento, la seguridad,… estén dispuestas a servir a los demás. Esta actitud de servicio debe comenzar en el plano del trabajo personal, sea cual sea la responsabilidad que se tenga en la organización, sólo así podrá trasladarse al ámbito organizativo y de éste al entorno exterior. De este modo, el servicio final que percibe el «consumidor» será mayor en la medida en que esta actitud sea un hecho en cada miembro de la organización.

Un hospital, una comisaría de policía o un ayuntamiento, al igual que una empresa industrial, están compuestos por personas cuyo trabajo profesional se destina a servir a la sociedad. Si la actitud de servicio no comienza en el plano personal, poniéndose quien trabaja en el lugar de quien es receptor directo de la tarea que se realiza, aplicando la «regla de oro» con los propios colegas de trabajo, entonces el servicio exterior difícilmente será de calidad.

Cuando las personas son serviciales con quienes son ajenas a la organización, pero dejan de serlo con aquellas que comparten su trabajo diario, es evidente que algo falla en las relaciones humanas, existen problemas internos en la organización, y a la larga estos problemas no pueden dejar de repercutir en el servicio final que se ofrece, pues el tejido organizativo está enfermo, las relaciones humanas dañadas. La desunión, tarde o temprano, dificultará el logro del propósito común de la organización.

Ya se dijo en el Capítulo 2 que la dimensión ética y la dimensión técnica se complementan cuando se describe un *buen trabajo profesional*, como supo describir el profesor Andrews (1969). Ser un *trabajador bueno* (en sentido técnico) es el primer paso, pero ser un *buen trabajador* añade al mismo trabajo la incorporación de la dimensión ética, que implica hacer el trabajo pensando en el bien ajeno, en el servicio que se realiza.

La motivación para el servicio constituye una actitud que «exige de ordinario notables sacrificios: esforzarse por respetar cada fase del proceso, no retrasarse en los plazos, cuidar la calidad del acabado, evitar el perfeccionismo… Y estos motivos no sólo hacen en relación con el consumidor final, también deben ser operativos respecto de los compañeros de trabajo, los superiores e inferiores y la empresa misma»[100].

La importancia de la motivación para el servicio no termina exclusivamente en su papel como motor de arranque en el plano personal para lograr ese mismo servicio en el plano organizativo. Ya se ha dicho antes que la motivación trascendente, y con ella la de servicio, constituyen el tipo de motivación más altamente humano. Es decir, el trabajo se «humaniza» en la medida en que «sirve», en que «tiene sentido» para quien lo realiza.

---

[100] Vélaz, J.I.: *Motivos y motivación en la empresa*. Díaz de Santos. 1996, pág. 275.

«Si lo que la persona da –y en lo que la persona también se da– no sirve para nada ni para nadie, la persona tiende a extinguirse en el ámbito económico, porque si eso no sirve para nada ni nadie, tampoco sirve para ella misma»[101]. De este modo, la integración de lo que es subjetivo en el trabajo, la motivación, con lo que es objetivo, la realización de una tarea, se unen de modo plenamente humano cuando se encuentra sentido a lo que se está haciendo. Y cuanto mayor es la calidad de las motivaciones con que se realiza, más humano es el trabajo. Cuanto mayor es la intención por dar un buen servicio, más sentido humano adquiere el trabajo, que no se queda en lo puramente egoísta.

Las implicaciones prácticas de lo expuesto se proponen como tarea personal. Entre los ejercicios prácticos que aparecen al final, incluido el caso llevado al cine, se encontrarán elementos para profundizar en lo dicho.

En el siguiente apartado se estudia el «liderazgo» como un fenómeno propio de las relaciones humanas. Todo lo que ha sido expuesto será necesario para entender por qué algunas personas motivan a otras de un modo particular, por qué son calificadas como *líderes*.

5.2. Las raíces éticas del liderazgo

Desde los comienzos de la historia de la humanidad han existido «líderes», un término de origen anglosajón que trae a la memoria nombres de personajes históricos como el de Moisés, Napoleón Bonaparte, Mao Tse-Tung, Mahatma Gandhi, John F. Kennedy, Winston Churchill o más recientemente la madre Teresa de Calcuta y Juan Pablo II. Se trata de personas que han sido capaces de arrastrar a otros o que han influido en mayor o menor medida en sus vidas, en su comportamiento. El mismo término de líder sirve para calificar a personas menos conocidas pero con una especial capacidad de influencia. La cuestión que los investigadores se vienen planteando durante el último siglo es: ¿qué distingue a estas personas del resto?

El liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que más interés ha despertado entre quienes se dedican a las ciencias del comportamiento en las organizaciones. Desde muy temprano, y hasta el día de hoy, se entiende que esta capacidad humana, que tiene mucho que ver con la motivación de otros, constituye uno de los pilares sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las organizaciones, e incluso de las civilizaciones, como se desprende de las narraciones de autores clásicos como Homero, Platón, Plutarco o Julio César.

5.2.1. Las explicaciones teóricas acerca del liderazgo

Definir el concepto de liderazgo no es tarea fácil. Uno de los más conocidos investigadores en este campo, M.B. Bass (1990), publicó un texto sobre las teorías que explican el liderazgo en el que se emplean más de 7.500 fuentes distintas. El mismo autor de esta obra propone

---

[101] De la obra: «La realización del hombre en la cultura», citado en Vélaz, J.I.: *Motivos y motivación en la empresa*. Díaz de Santos. 1996, pág. 274.

un concepto que busca incorporar las ideas de las aportaciones más importantes y generalmente admitidas acerca del fenómeno.

Desde el estudio de los distintos enfoques teóricos Bass dirá que «**el liderazgo** es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. **Los líderes** son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. **El liderazgo** tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo»[102].

El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye, sino en *cómo* se influye, pues también el jefe o el gestor de una organización pueden influir con su mandato y su gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo. Esta distinción permite retomar los conceptos de potestad y autoridad (véase la Figura 2.4). El líder posee autoridad, su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente. En realidad **el líder** «es aquella persona que conduce a otras en libertad»[103]. En definitiva, quien consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento.

Hay por tanto dos elementos constitutivos del fenómeno del liderazgo: por una parte, la existencia de una *relación de influencia* a partir de la actuación del líder, y por otra, una *reacción libre*, libérrima, de quienes le siguen. Una reacción que no es necesariamente exigible. El seguidor del líder actúa porque quiere, sin que necesariamente exista un mandato o petición. Es por esto por lo que se puede afirmar que la *actitud* que provoca el líder es la de adhesión, imitación o seguimiento.

Aunque muy probablemente la mayor parte de los teóricos coincidirá en admitir estos dos aspectos del concepto de liderazgo, no parece fácil sin embargo llegar a un acuerdo acerca del *porqué*, de las razones que explican el fenómeno. Quizá esto justifique la existencia de tantas definiciones diversas de un mismo concepto. ¿Cómo saber qué motiva la libre adhesión hacia determinadas personas?

En la Figura 5.5, se recoge una síntesis de los estudios realizados acerca de la cuestión. Los **enfoques tradicionales** centran su atención en la figura del líder. Los inicios de la investigación corresponden a la primera mitad del siglo XX, y como se aprecia en la tabla, se cuestionaban el contenido del concepto, es decir, la pregunta inicial acerca de *qué* es lo que caracteriza al líder (enfoques *de rasgos* y *carismático*). La preocupación era hallar las principales cualidades y características personales que pudieran ser encontradas en cualquier líder. ¿Qué tienen en común las personas que influyen en otras sin coartar su libertad?

Tras más de medio siglo de investigaciones se puede decir que se han encontrado algunos *rasgos* de la personalidad que incrementan la probabilidad de convertirse en líder, aunque ninguno de ellos garantiza que se dé esta cualidad. Entre estos rasgos destacan, por la frecuencia de su aparición en las investigaciones, la inteligencia y el conocimiento del

---

[102] Bass, B.M.: *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3.ª ed. Free Press. New York. 1990.

[103] Esta primera definición de liderazgo ha sido desarrollada a partir de la intervención oral del profesor Rafael Alvira, en el IX Coloquio de Ética Empresarial y Economía de 1999, IESE, Barcelona, Spain.

Principales explicaciones teóricas acerca del liderazgo

	Cuestiones que se investigan	Enfoque teórico	Dimensión Técnico-científica	Dimensión Psico-afectiva
ENFOQUES TRADICIONALES	¿Qué es un líder? ¿Qué tipo de persona?	Enfoques *De rasgos y Carismático*	Encuentran en el líder rasgos de personalidad como la capacidad de decisión, conocimientos, adaptabilidad, creatividad, prestigio...	Encuentran en el líder rasgos de personalidad como la facilidad de palabra, auto-confianza, auto-control, inconformidad, sociabilidad, popularidad, cooperación...
	¿Cómo se comporta un líder?	Enfoques *Comportamental y De estilos*	Comportamientos más o menos enfocados al desempeño de la tarea; más o menos autoritarios.	Comportamientos más o menos enfocados a la satisfacción de las personas; más o menos democráticos.
	¿Cómo piensa el líder?	Modelos *Cognitivos*	El líder es capaz de procesar la información, buscar los porqués y elaborar explicaciones causales que guíen la conducta.	El líder es percibido por quienes le observan como mejor o peor capacitado para decidir, generando mayor o menor aceptación.
	¿Cuándo y dónde aparece el líder? ¿Cómo se comporta en cada circunstancia?	Enfoque *Situacional*	Aparecen variables contingentes o de situación que explican la aparición y comportamiento del líder como son: la estructura de las tareas, el grado de control, la experiencia y habilidades de los subordinados.	Aparecen variables contingentes o de situación que explican la aparición y comportamiento del líder como son: el comportamiento del grupo, la madurez de los subordinados.
ENFOQUES RELACIONALES	¿Qué puede obtener el seguidor en su relación con el líder?	Liderazgo *Transacional*	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de establecer objetivos alcanzables, criterios de desempeño, de recompensa...	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de crear y comunicar el valor extrínseco e intrínseco de los incentivos...
	¿Qué transforma la actitud del seguidor en su relación con el líder?	Liderazgo *Transformacional*	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de persuadir, explicar, convencer de la necesidad de transformación, del cambio...	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de motivar, ilusionar, entusiasmar con su visión de transformación, de mejora...
	¿Por qué la actitud de servicio del líder atrae al seguidor?	Liderazgo *Servidor*	En su relación con el seguidor, el líder que es servicial: logra adhesión por ser capaz de escuchar, entender, tomar conciencia...	En su relación con el seguidor, el líder que es servicial: logra adhesión al fomentar el desarrollo de las personas, el compromiso...

Fuente: Adaptado y reelaborado a partir de Guillén, M. & González, T.F.: «The ethical dimension of Managerial Leathership. Two illustrative Case Studies in TQM», *Journal of Business Ethics*. Vol. 34, págs. 175-189, 2001.

Figura 5.5. ¿Qué explicaciones teóricas se han dado al fenómeno del liderazgo?

trabajo (en el plano técnico), la confianza en sí mismo, el deseo de dirigir y la ambición (en el plano psico-afectivo), y la honestidad e integridad (en el plano ético)[104].

Los estudios acerca de los rasgos del líder siguen siendo todavía hoy objeto de interés por los investigadores. Han permitido entender mejor el fenómeno, pero sus limitaciones se ponen de manifiesto dada su naturaleza descriptiva y, sobre todo, la ausencia de una consideración explícita de las circunstancias, de los aspectos contingentes que pueden afectar al surgimiento de este tipo de personas y comportamientos. Lo más destacable es que, aunque no se dan razones de por qué, éste es el enfoque en que la dimensión ética se hace explícita con más claridad. A pesar de que esta dimensión fue descubierta ya en las primeras investigaciones, apenas fue analizada con profundidad, de ahí que no se recoja en la Figura 5.5.

A los primeros estudios siguieron otros trabajos de carácter menos estático, menos centrados en analizar las cualidades del líder y más en su comportamiento. Ante las limitaciones de los estudios descriptivos, durante la segunda mitad del siglo XX las investigaciones dejaron de centrarse en los *rasgos* del carácter de la persona del líder para analizar *cómo* se comportan y cómo piensan estas personas (enfoques *comportamentales* y *cognitivos*). ¿Cuál es el estilo o el tipo de comportamiento que distingue a la persona que es líder?

104 Para un estudio sencillo de la cuestión puede consultarse el capítulo acerca de «Enfoques básicos sobre el liderazgo» del texto de Robbins, S.P.: *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. Mexico. 2004.

Los resultados de las investigaciones, aunque variados y numerosos, han permitido llegar a conclusiones muy similares dentro del marco de este enfoque. Aquellas personas que permiten un mayor grado de participación a su alrededor, de autonomía en el trabajo de los demás, y que se centran más en el desarrollo personal que en el logro de las tareas, suelen ser personas con mayor capacidad de liderazgo.

Los resultados de estas investigaciones constituyen un avance, pero siguen resultando demasiado descriptivos y no consideran las circunstancias ambientales en que surgen comportamientos de liderazgo, además de no prestar atención de modo explícito a la dimensión ética del fenómeno.

A partir de los años sesenta, los investigadores centraron su atención en el estudio de variables externas que pudieran afectar al nacimiento y desarrollo del liderazgo. Se busca superar los planteamientos universalistas precedentes, buscando entender el valor de aspectos cambiantes que pudieran incidir en el fenómeno del liderazgo. Surgen así las teorías contingentes (enfoque *situacional*), que analizan *cuándo y dónde* se produce el liderazgo.

Ahora, a los rasgos de la personalidad y del comportamiento del líder, se añaden otras variables situacionales que permiten predecir su aparición. Entre los hallazgos más importantes se encuentra el hecho de que existen dimensiones técnicas: como el tipo de tarea, o el grado de control que ésta permite; y dimensiones psico-afectivas: como el grado de tensión y de apoyo mutuo en que se encuentra el grupo, que dan razón de la aparición de nuevos líderes. A esto hay que unir un segundo elemento, y es que la figura del subordinado o del colaborador, su experiencia y madurez, se convierten en factores clave para predecir la aparición de nuevos líderes.

La nueva perspectiva situacional supuso un avance en la comprensión del fenómeno, pero supuso, además, el punto de arranque para lo que sería un auténtico giro copernicano en las investigaciones que hasta ese momento se habían centrado en el liderazgo desde una perspectiva individual. Ahora, con la mirada puesta en el seguidor o colaborador del líder, se colocan las primeras piedras para el nacimiento de los más recientes enfoques «relacionales», donde el liderazgo no es concebido como fenómeno esencialmente unipersonal, sino como el resultado de una relación interpersonal.

En la Figura 5.5, se aprecia que las nuevas teorías acerca del liderazgo lo entienden en clave de relación entre el líder y el subordinado o colaborador. Esta nueva concepción dio lugar a la necesidad de estudiar el fenómeno en armonía con los estudios y los hallazgos acerca de la motivación humana. Era necesario poder explicar qué razones motivan a los seguidores o colaboradores a adherirse al líder, pues como se ha dicho, el mismo fenómeno es considerado ahora desde el punto de vista del que influye y del que es influido.

Dentro de las nuevas aportaciones que se han denominado **enfoques relacionales del liderazgo**, se considera a éste como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implicadas en la relación. Cabe distinguir de tres grandes enfoques:

1. El *liderazgo transaccional*: que se define como una relación de influencia entendida como intercambio (*do ut des*), en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.
2. El *liderazgo transformacional*: que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.

3. El *liderazgo servidor*: que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

Lo que resulta común a estos enfoques es la cuestión acerca del «para qué» el liderazgo. Aquí son requeridas las explicaciones teóricas de la motivación humana, pues se analizan las intenciones de líder y seguidor. Ahora las teorías de la motivación y el liderazgo se dan la mano

Fue James McGregor Burns, experto en ciencias políticas, quien introdujo en 1978 la distinción entre los dos primeros enfoques, describiendo dos clases de líderes, el «transaccional» y el «transformacional». El primero se produce cuando un individuo entra en contacto con otros con la intención de establecer un intercambio, en el que ambas partes podrán sacar partido de la relación. En el fondo, este concepto puede ser asimilado al del buen gestor. En cambio, el liderazgo transformacional tendría lugar en un plano que iría más allá del mero intercambio interesado, y donde la relación es realmente de influencia mutua. Se trata de un líder que influiría, pero cediendo poder para que los propios colaboradores se conviertan a la vez en líderes y agentes del cambio.

El *enfoque transformacional* ha alcanzado gran popularidad, y se considera en la actualidad el enfoque dominante. El líder es capaz de generar el deseo de cambio, para lo que apela a valores e ideales como la libertad, la justicia o la igualdad. Es capaz de crear un clima, una atmósfera, que alienta a tomar la iniciativa, cooperar y aprender. Logra un alto nivel de cohesión del grupo humano al generar confianza, y es consciente de que su visión de futuro no es suficiente para lograr su fin, que requiere del esfuerzo de sus colaboradores, por lo que entiende que es clave invertir en su desarrollo y lograr su compromiso hacia un objetivo común.

En este enfoque relacional se consideran los tres elementos implicados en el liderazgo: al propio líder, a sus seguidores y los factores situacionales que pueden influir en la relación. Incorpora por tanto elementos de todos los enfoques precedentes, pero desde una perspectiva de relaciones humanas. Dentro de esta corriente de pensamiento existen autores que han subrayado algunos elementos propios de la dimensión ética, pero una vez más, se carece de un sólido fundamento teórico que justifique el valor de esta dimensión.

El caso del *liderazgo servidor* (Servant Leadership) ha supuesto un revolucionario enfoque, cuyo origen tiene lugar en las reflexiones de Robert Greenleaf (1977) acerca del papel del «sirviente» en la narración de un libro de aventuras de Hermann Hesse. Este sirviente acompaña a un grupo de viajeros que sufre diversas contrariedades. El grupo se mantendrá unido y avanzará ante las dificultades gracias a la ayuda prestada por el sirviente, pero los protagonistas sólo lo advertirán cuando desaparezca y se encuentren perdidos.

Aunque el origen del concepto puede ser calificado de poco científico, esta concepción del liderazgo ha supuesto, desde que fuera descrito, un cambio en la percepción del líder. Ahora no sólo se estudia el caso de grandes personajes, el líder puede ser una persona discreta, que pasa inadvertida, que no busca el poder y que lidera sin pretenderlo. Un concepto que puede parecer ingenuo a quien entienda las relaciones laborales en términos de conflicto, o a quien piense que el poder es sinónimo de dominio pero que, sin embargo, resulta sorprendentemente realista cuando se trata de liderar organizaciones que requieren de la participación y creatividad de todos sus miembros.

Es necesaria todavía una mayor investigación para la comprobación empírica de los enfoques más recientes de liderazgo, y en el caso del liderazgo servidor, se requiere de un esfuerzo por parte de los investigadores que fundamente con mayor solidez sus presupuestos teóricos. No obstante, parece claro que la dimensión ética es un elemento básico que debiera ser considerado en esta explicación.

5.2.2. La dimensión ética en el estudio del liderazgo

Aunque ya en 1938 Chester Barnard hizo referencia a la importancia de la dimensión ética del liderazgo, hasta fechas recientes apenas se encuentran trabajos de investigación que se hayan preocupado por el aspecto ético del liderazgo. En una literatura que se caracteriza por su amplitud, pero también por su fragmentación, no es llamativa esta ausencia. ¿Existe realmente algún componente ético en el liderazgo? Y, de existir, ¿qué papel le corresponde?

Desde los primeros trabajos sobre el liderazgo la referencia a la ética ha sido muy escasa. Quizá la razón por la que esta dimensión ha vuelto a ser considerada recientemente sea precisamente una concepción más global del fenómeno y su interés por comprender su naturaleza desde una perspectiva menos descriptiva. Los últimos trabajos van más allá de la mera exposición y se cuestionan las motivaciones del líder y de sus colaboradores, el *porqué* y el *para qué* del liderazgo.

Al estudiar la intencionalidad en los comportamientos, y tener que considerar la nota distintiva de la libertad, como eje que distingue el comportamiento de quienes se adhieren al líder, la ética surge de modo natural. Como se expondrá a continuación, a pesar de la poca atención que se ha prestado durante décadas a las raíces éticas del liderazgo, el papel de esta dimensión en la explicación del fenómeno no es sólo importante, sino de todo punto necesaria.

En la Figura 5.6, se propone una relectura de las teorías acerca del liderazgo paralela a la realizada en la Figura 5.5, donde esta vez se hace mención explícita a la dimensión ética. Como se desprende de todo lo que se expuso en los capítulos anteriores de este libro, la ética es constitutiva del ser humano. Es una dimensión de su comportamiento que puede ser considerada o no de modo explícito, pero cuyas consecuencias prácticas, dada la naturaleza racional y libre del comportamiento humano, son ineludibles. Dicho de otro modo, se puede «encender la luz» para ver esta dimensión del comportamiento, o se puede «apagar», pero no se puede soslayar su existencia.

La Figura 5.6 presenta los mismos enfoques del liderazgo estudiados en el epígrafe anterior, pero esta vez se «enciende la luz» para poder observar una dimensión que había pasado prácticamente desapercibida. La *tercera dimensión*, la dimensión ética, complementa los hallazgos teóricos que se habían centrado especialmente en las dimensiones científico-técnica y psico-afectiva, del liderazgo. Si se comparan los contenidos de las Figuras 5.5 y 5.6, se observará que se trata de los mismos enfoques, salvo que la segunda considera la dimensión ética.

1. Cuando se expuso el concepto de liderazgo de los *enfoques de rasgos y carismático*, se mencionaron como rasgos distintivos de los líderes los constitutivos del ámbito técnico-científico (las habilidades técnicas) y los rasgos constitutivos del ámbito psico-afectivo (las cualidades humanas agradables, que suelen relacionarse con su *carisma*). Ya se dijo entonces, que estos mismos investigadores pudieron constatar empíricamente que la tercera dimensión,

La dimensión ética del liderazgo

	Aspectos del liderazgo	Dimensión Técnico-científica	Dimensión Psico-afectiva	Dimensión Ética
ENFOQUES TRADICIONALES	¿Qué es un líder? ¿Qué tipo de persona?	Habilidades técnicas	Cualidades humanas agradables	Virtudes éticas
	¿Cómo se comporta el líder?	Corrección técnica	Comportamiento atractivo	Comportamiento ético
	¿Cómo piensa el líder?	Racionalidad técnica	Inteligencia emocional	Racionalidad ética
	¿Cuándo y dónde aparece el líder? ¿Cómo se comporta en cada circunstancia?	Organización eficiente y eficaz	Clima organizativo agradable	Clima ético
ENFOQUES RELACIONALES	¿Qué puede obtener el seguidor en su relación con el líder?	Relación de transacción útil	Relación de transacción agradable	Relación de transacción justa
	¿Qué transforma la actitud del seguidor en su relación con el líder?	Relación percibida como generadora de recompensa	Relación percibida como generadora de satisfacción	Relación percibida como generadora de desarrollo humano
	¿Por qué la actitud de servicio del líder atrae al seguidor?	Relación en que el servicio compensa al seguidor	Relación en que el servicio satisface al seguidor	Relación en la que el servicio coopera al bien común

Fuente: Reelaborado a partir de Guillén, M. & González, T.F.: «The ethical dimension of Managerial Leathership. Two illustrative Case Studies in TQM», *Journal of Business Ethics*. Vol. 34, 2001, págs. 175-189.

Figura 5.6. ¿Qué papel corresponde a la ética en el desarrollo del liderazgo?

la ética, es otro de los aspectos que se repite en el rasgo de las personas denominadas líderes. La honestidad y la integridad son características que aparecen, una y otra vez, en investigaciones antiguas y recientes[105].

Como se verá después, la integridad ética es un concepto muy amplio. «Íntegra» es la persona que posee principios éticos y los pone en práctica aunque no sea fácil. Se trata, pues, de personas que poseen determinadas virtudes éticas, y es lógico pensar que este tipo de personas logren adhesión. Cuando una persona actúa habitualmente con justicia, y es sincera, se gana la confianza de sus colaboradores. En cambio, la experiencia demuestra que quienes son arbitrarios en su comportamiento y mentirosos, difícilmente serán considerados como líderes.

2. Volviendo a la Figura 5.5, al revisar los enfoques del liderazgo *comportamentales o de estilos de comportamiento* se pone de manifiesto nuevamente que lo que atrae del líder no se reduce a su correcto obrar técnico, y al atractivo de su comportamiento. Parece razonable pensar que el comportamiento ético del líder puede ser otra de las razones que expliquen su influencia, pues comportamiento ético, como se ha visto en los capítulos anteriores, es sinónimo de confianza en los colaboradores e interés por su desarrollo humano integral.

¿Sería razonable pensar en la adhesión a alguien cuyo comportamiento perjudica el crecimiento humano de quienes le siguen? Lo cierto es que sólo en organizaciones donde sus miembros actúen en contra de la ética cabría un liderazgo de este tipo. O dicho de otro modo,

[105] Sirva como ejemplo el trabajo de Kirkpatrick S.A. & Locke E.A.: «Leadership: Do Traits Matter?», en *Academy of Management Executive*, Mayo de 1991, págs. 48-60.

el comportamiento inhumano puede atraer a personas que se organizan para fines inhumanos, o que admiten este tipo de comportamientos. En una banda terrorista cabe un liderazgo basado en la imitación del comportamiento del cabecilla, pero es evidente que estaríamos ante una organización éticamente enferma. Esta matización es clave, pues como se verá más adelante, si el liderazgo no es ético, su influencia tan sólo puede contribuir a la deshumanización de la organización. Al considerar la vertiente ética del comportamiento es posible distinguir entre el «buen lider» (el que tiene capacidad para liderar y la pone en práctica) y el «líder bueno» (el que utiliza su liderazgo para hacer el bien). Como se verá, el líder bueno construye confianza científico-técnica, psico-afectiva y ética.

3. En cuanto a los *enfoques cognitivos*, no pueden ser separados en la práctica de los enfoques *comportamentales*, dada la unidad de la persona y su acción. El líder se caracteriza por conocer la materia en la que trabaja y por juzgar correctamente desde el punto de vista técnico, es decir, por su correcta racionalidad técnica. Además, se ha comprobado que la *inteligencia emocional* es propia de personas maduras, que atraen por su estabilidad emocional. Sin embargo, a estos dos aspectos habría que añadir que el líder es también capaz de juzgar con equidad y prudencia, aspectos conectados con la integridad, y con una racionalidad que no es técnica sino ética.

Es posible que alguien a quien consideramos líder en una organización sea persona fría y cerebral, que pueda parecer excesivamente seria, pero si se sabe que al tomar decisiones considera a todos los implicados y actúa con equidad, es difícil que no se la tome en cuenta en los procesos de decisión. En cambio, cuando alguien que es considerado como persona competente técnicamente y afable en el trato, comete injusticias de modo habitual, lo más probable es que deje de ser escuchada y admirada.

4. La ética no parece ser cuestión despreciable en las organizaciones. Una relectura de los *enfoques situacionales* vuelve a poner de manifiesto su importancia. En organizaciones eficientes y eficaces, el papel del líder consiste en diseñar los mecanismos que permitan el buen funcionamiento de la organización, llegan a ser líderes quienes son capaces de desarrollar estos medios. Si a esto se añade la existencia de un clima organizativo agradable, una atmósfera de trabajo atractiva, el liderazgo de quienes cooperan a ello se consolida. Pero, ¿qué ocurre si el clima es productivo y agradable, pero no es ético?

La falta de ética termina arraigando en ambientes de trabajo donde prima el engaño, el «estás conmigo o contra mí», el recelo ante los éxitos de los demás, en definitiva, la desconfianza, que hace difícil la aparición del liderazgo. Es más, quizá en estos ambientes las personas que pretenden cambiar la situación son las que terminan por convertirse en líderes, y en no pocas ocasiones, esto supone motivo de conflicto. Como se verá en el próximo tema, en organizaciones éticamente saludables, el liderazgo resulta menos conflictivo que en organizaciones éticamente enfermas.

5. Los trabajos más recientes acerca del liderazgo son los que han comenzado a prestar mayor atención a la dimensión ética. Resulta llamativo que Bass, el más conocido impulsor de la teoría del *liderazgo transformacional*, identificara en sus primeros trabajos el liderazgo con una cuestión eminentemente técnica del comportamiento, para abandonar esta postura de aparente «neutralidad ética» en sus trabajos más recientes en que se afirma que para ser verdaderamente transformacional, el liderazgo debe estar sustentado sobre sólidos fundamentos éticos.

En este punto ha tenido gran influencia el conocido como *«dilema del liderazgo de Hitler»*. ¿Cabe decir que Hitler fue un gran líder? Según el concepto inicial propuesto por Bass, Hitler fue capaz de transformar Alemania de modo eficaz, sin entrar a la cuestión de si lo hizo de modo honesto o inmoral. Sin embargo, pocos ponen hoy en duda que este liderazgo carecía de los más básicos principios éticos, pues ni los objetivos ni los medios empleados por Hitler, y mucho menos las consecuencias de sus actos, pueden ser dignos de elogio.

El propio Bass resuelve esta cuestión exponiendo que la dimensión ética es precisamente la que sirve para distinguir al auténtico líder transformacional del **«líder pseudo-transformacional»**. Este último no dudará en acudir a la manipulación, al abuso del poder, o cualquier otra táctica maquiavélica para alcanzar sus propios intereses, bajo apariencia de transformación[106]. El concepto de líder transformacional de Bass incluye los aspectos científico-técnicos y psico-afectivos propios del «buen líder», y los aspectos éticos propios del «líder bueno».

En las teorías relacionales, el liderazgo será auténtico, y no «pseudo-liderazgo» cuando se busque una transacción justa y un tipo de transformación que contribuya realmente al desarrollo humano de los colaboradores, y cuando así sea percibido. Por lo que se refiere al liderazgo servidor, ya se subrayó en el epígrafe anterior la importancia de la *motivación para el servicio* como elemento necesario para el desarrollo sostenible de las organizaciones.

El concepto de liderazgo servidor encuentra una sólida justificación teórica en la necesidad que poseen todos los seres humanos de encontrar sentido a su trabajo, y a su comportamiento en general. Cuando se coopera al bien común de la organización, el propio líder encuentra sentido en lo que hace, y da sentido al trabajo de sus colaboradores. Utilizando la terminología de Pérez-López expuesta en el primer epígrafe, la capacidad de liderazgo supone saber ir más allá de los motivos *extrínsecos* e *intrínsecos* y apelar a los motivos *trascendentes*, que tienen tanto que ver con la calidad ética de la persona. Siguiendo también a este autor, el líder basaría su capacidad de influencia en la autoridad, y no en la potestad (*véase* la Figura 2.4).

El concepto de *liderazgo transformacional* y el de *liderazgo servidor*, que todavía requieren de un mayor soporte de la investigación empírica, adquieren una mayor solidez teórica cuando la dimensión ética se hace explícita. El propósito del siguiente epígrafe es dar razón de las raíces éticas del liderazgo mediante un concepto multidimensional que incorpora los aspectos éticos que se acaban de exponer.

5.2.3. Un «concepto multidimensional» de liderazgo basado en la confianza

La descripción de las distintas aportaciones teóricas acerca del liderazgo, y el análisis del papel de la ética en estas aportaciones, permite ahora revisar el concepto de liderazgo desde una perspectiva más amplia. Ya se dijo al comienzo que el líder se caracteriza por generar una relación de influencia que arranca libre y voluntariamente del colaborador, y que estaría apoyada en diversos aspectos que han sido estudiados a lo largo de todo un siglo de investigación.

[106] Bass, B.M. & Stedlmeier, P.: «Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior». *Leadership Quarterly*. Vol. 10, n.º 2, págs. 181-217.

Los motivos que provocan la libre adhesión hacia el líder se sitúan en distintos planos: su personalidad, su comportamiento, sus ideas, razonamientos e intenciones. En definitiva, su persona, su acción y unas circunstancias que facilitan o dificultan que surja esta relación de influencia entre líder y colaborador. Este tipo de relación humana libre, se diferencia de otras relaciones precisamente por el peso que adquiere en ella la liberalidad, la *gratuidad* del comportamiento del seguidor.

¿Por qué los líderes generan relaciones de influencia más allá de lo exigible? ¿Por qué los líderes tienen *autoridad*, aunque no posean *potestad*, poder formal? La clave para responder a esta cuestión puede ser planteada desde el marco de la «confianza» que los líderes son capaces de generar. El comportamiento libre del seguidor sería el resultado de su confianza en el líder, en su persona, en sus acciones, ideas e intenciones. Una confianza que puede estar apoyada en los tres aspectos de la realidad humana que han sido descritos en el epígrafe anterior, y que fueron ya analizados en el Capítulo 2 de este libro: el científico-técnico, en el psico-afectivo y el ético.

Siguiendo la lógica de la confianza, aquí se describe el liderazgo como un fenómeno multidimensional. El **liderazgo (como fenómeno multidimensional)** se define aquí como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la *confianza* en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos.

Se trata de una relación *dinámica* en la medida en que constituye un intercambio continuo de influencia y aceptación mutua a lo largo del tiempo, y que podría suspenderse; *libérrima*, por ser fruto de la libre voluntad del seguidor; y *multidimensional*, pues a pesar de ser única la acción humana, están presentes la dimensión científico-técnica (bienes útiles), la psico-afectiva (bienes agradables) y la ética (bienes éticos). Dentro de la dimensión ética, del bien en sentido ético, se encuentra la cooperación al bien común, como uno de sus elementos constitutivos, o lo que es lo mismo, la motivación trascendente. En este punto se incidirá a continuación.

Es importante subrayar que la relación de influencia que genera el líder, aunque procede una acción y una persona, no tiene una única causa –como quizá algunos han pretendido–, sino que está provocada por una gran variedad de razones, lo que explicaría la falta de acuerdo entre tantos estudios excesivamente fragmentados.

Como ya se ha dicho, las tres dimensiones del comportamiento forman parte de la misma realidad y aunque constituyen ámbitos distintos de ésta, de modo que pueden distinguirse, no pueden en cambio desligarse en cada acción particular. Una persona puede estar provocando la adhesión de sus colaboradores fruto de su buena capacidad para obtener los mejores resultados en acuerdos de negociación (dimensión científico-técnica), esta misma persona puede ser admirada por su capacidad para comunicarse o por su empatía (dimensión psico-afectiva), y a la vez los colaboradores pueden serle leales por entender que tal persona es siempre veraz con los demás (dimensión ética).

El concepto que se propone aquí hunde sus raíces en la concepción de la persona que ha sido descrita en el Capítulo 4, y que es de origen aristotélico. Como se puede apreciar en la Figura 5.7, el comportamiento de adhesión libre hacia el líder vendría explicado por la confianza del seguidor en poder alcanzar los tres tipos de bienes que describiera Aristóteles hace veinticinco siglos: los bienes útiles, los agradables y los morales. El esquema propuesto está basado por tanto en el mismo concepto de confianza que fue ya definido en el Capítulo 2 (Figura 2.7).

Concepto tridimensional de liderazgo

Dimensiones del LIDERAZGO	Razones que explican la confianza en el líder, la relación de libre adhesión
Dimensión Científico-técnica del liderazgo	Los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes útiles (recompensa) Confianza técnica
Dimensión Psico-afectiva del liderazgo	Los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes agradables (satisfacción) Confianza psico-afectiva
Dimensión Ética del liderazgo	Los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes morales (excelencia humana) Confianza ética

Fuente: Reelaborado a partir de Guillén, M. & González, T.F. (2001).

Figura 5.7. ¿Por qué los líderes consiguen la libre adhesión de otras personas?

La capacidad de influencia del líder puede estar apoyada sobre tres ámbitos o esferas, y cada una de ellas explicaría, en mayor o menor medida, por qué el líder es capaz de motivar, de conseguir adhesión y lealtad, por qué es capaz de conseguir que otros hagan más de lo que pensaban que harían (Bass, 1985).

En esta concepción del liderazgo, el grado de atracción que provoca el líder no depende exclusivamente de una de las tres dimensiones descritas, todas ellas jugarían su papel. Al líder se le juzga y se le admira, no sólo por su *eficacia*, o capacidad para alcanzar bienes útiles, sino también por su *atractivo*, o capacidad para lograr bienes agradables y su por *bondad*, o capacidad para proporcionar bienes éticos. Aunque todos estos aspectos se complementan, y puede haber liderazgo incluso cuando alguno se halle ausente, cabe pensar que el grado de influencia del líder será mayor en la medida en que se den todos ellos.

Junto a los tres tipos de razones que explicarían la adhesión al líder, cabe añadir una condición de necesidad, que viene dada por la propia naturaleza del comportamiento humano. Esta condición es la *unidad* de las tres dimensiones. Del mismo modo que los tres aspectos del liderazgo pueden complementarse aumentando la confianza en la persona con capacidad de liderazgo, también pueden contrarrestarse, dado que se dan en la misma persona y en la misma acción.

Si se toma como ejemplo el caso de un directivo eficaz, éste puede perder su condición de líder por problemas de carácter, y a la inversa, un directivo capaz de generar buen clima de trabajo en equipo podría perder su condición de líder por su incapacidad técnica, o por no lograr los resultados que se esperan de él. En la medida en que todas las razones para que exista confianza están presentes, y por tanto existe unidad, cabe esperar que el liderazgo sea mayor y más estable.

La confianza en la dimensión técnica del líder llevaría a la adhesión hacia éste en el ámbito de lo técnico. En la medida en que el subordinado o el colaborador confía en las habilida-

des y conocimientos técnicos del directivo, en su buen juicio y en que busca lograr resultados, su grado de adhesión irá más allá del terreno de lo exigible, más allá de lo que dicta el poder formal del puesto que ocupa. En este sentido, las características del trabajo, las circunstancias que lo rodean, etc., llevarán a que en determinados momentos y trabajos sea más o menos necesaria cada una de las dimensiones, y que la capacidad de liderazgo se apoye en un aspecto u otro.

Sin olvidar la influencia de las circunstancias, este concepto multidimensional permite afirmar que, si alguien pretendiera desarrollar su capacidad de liderazgo, el primer punto sobre el que incidir debería ser su buena preparación técnica. Por muy simpática que sea una persona en el trabajo, o por excelente que sea su comportamiento ético, si no sabe de su profesión, difícilmente arrastrará a sus colegas en el ámbito profesional.

En el plano psico-afectivo, la confianza en que el líder puede satisfacer las necesidades de autorrealización es la que llevaría al subordinado, o al colaborador, a excederse, a hacer más de lo que mandan los dictados del poder formal. Hacer el trabajo agradable es, por tanto, otro de los aspectos en los que deberá incidir aquella persona que quisiera liderar a un grupo humano.

Por último, en el plano ético, la adhesión al líder estaría apoyada en la confianza del subordinado o del colaborador en que, quien le dirige o trabaja junto a él, le reconoce como persona, le respeta como a tal, como a ser inteligente y libre, valioso en sí mismo, y por tanto, velará por sus necesidades, por el logro de su desarrollo, de su excelencia humana. Y, en este sentido, el líder es percibido como persona al servicio de los demás.

La consecuencia de la consideración de la ética daría razón de ser a los resultados observados por los defensores del concepto del liderazgo servidor: el desarrollo de la capacidad de liderazgo pasa por la permanente actitud de servicio al bien común.

Llegados a este punto se puede deducir que la confianza en el líder, en cada una de las tres dimensiones que sustentan su liderazgo, se mantendrá siempre que no haya razón para la duda, para que se ponga en entredicho esta confianza. Cuando aparecen razones por las que dudar, se deteriora la confianza, y con ella la relación. Es en este sentido en el que se definía el liderazgo como una realidad dinámica, dado que surge en el tiempo y se desarrolla en el tiempo. Es una realidad que se halla en continua revisión.

Siguiendo con la lógica de la confianza, dado que los bienes éticos están por encima de los bienes útiles y los bienes agradables, parece lógico pensar que cuando se deteriora la confianza en el plano ético, las consecuencias para la relación humana serán sustancialmente mayores que si se produjera un deterioro en la dimensión técnica o psico-afectiva de la confianza.

Cuando surge la duda acerca de la bondad y veracidad del comportamiento del líder, se resquebraja la *confianza ética*. Cuando el líder busca la adhesión a costa de no respetar la dignidad de sus seguidores, no cabe hablar de liderazgo en sentido estricto sino más bien de «manipulación», y cuando la manipulación es percibida, difícilmente puede durar el liderazgo. Algo que, como se dijo, supo describir el profesor Bass en su descripción del liderazgo «pseudo-transformador». Este liderazgo irreal, sólo aparente, se apoya sobre la desigualdad en la relación, sobre la falta de transparencia, sobre el desconocimiento de las intenciones torcidas y no confesadas, o bien de las consecuencias negativas que tendrá el seguimiento a quien pretende influir.

En una relación humana en la que existe confianza en el plano técnico o psico-afectivo, pero en la que la persona descubre que ha sido utilizada por aquella otra a la que admiraba, la relación comienza a deteriorarse en su misma raíz humana. Cuando se descubren intenciones egoístas no confesadas o cualquier tipo de engaño, la estabilidad de la libre adhesión a otra persona se rompe, y salvo que sea recompuesta, tarde o temprano terminará reduciéndose la relación hasta llegar al ámbito estrictamente formal o incluso a desaparecer.

La primacía de la confianza ética viene dada por su propia naturaleza, pues hace referencia al logro del bien de la persona como persona, que está por encima de otros bienes útiles o agradables. Aunque perdure la confianza en la *eficacia* y la *atractividad*, si se rompe la confianza en la *bondad*, en que la relación está encaminada al logro del bien personal y del bien común, entonces se resquebraja la *unidad* de las razones que llevaban a la adhesión. Es razonable pensar que cuando lo que falla es la confianza ética, la relación de adhesión quede muy limitada en sus contenidos y en su duración.

Un líder éticamente malo, que arrastre al mal, podrá serlo cuando los seguidores busquen ese mal o bien cuando estén engañados. Las organizaciones lideradas por este tipo de personas merecerían el calificativo de «éticamente enfermas».

Esta definición multidimensional del liderazgo, que subraya el papel de la dimensión ética para que se dé en plenitud, tiene importantes implicaciones prácticas:

1. En primer lugar, que la *capacidad de liderazgo puede ser adquirida y mejorada*, siempre que la persona que quiera ser líder esté dispuesta a poner las propias cualidades al servicio de los demás miembros de la organización, y que haga lo posible por mejorar esas cualidades en sus tres ámbitos, de lo útil, lo agradable y lo bueno.

2. En segundo lugar, que *la capacidad de liderazgo, en su dimensión ética, está al alcance de cualquier persona*, pues su raíz más profunda está en la voluntad del que quiere serlo, y en su actitud de servicio. Esto no quiere decir que toda persona vaya a ser líder, pero sí que está en condiciones de serlo en su dimensión ética.

La discreción, la modestia o la humildad no estarían reñidas con la capacidad de liderazgo. Y este concepto no entraría en contradicción con el liderazgo de personas que por encontrarse en situaciones más llamativas, o por reunir cualidades más extraordinarias, pasarán a los libros de historia. En ambos casos, las raíces del liderazgo procederían de las mismas fuentes, y esta explicación abre la puerta a que cualquier persona en la organización pueda contribuir al bien común, y con ello, aportar su *liderazgo cotidiano* en mayor o menor medida[107].

3. En tercer lugar, *en el comportamiento del líder éticamente bueno se percibe que la motivación trascendente está presente*, se entiende que se actúa en servicio al bien de los demás, y no en servicio propio exclusivamente. De este modo, sólo quien se comporta así es capaz de fomentar que quienes libremente le siguen hagan lo mismo, que salgan de sí mismos para dar voluntariamente más de lo que dictaría el mero cálculo interesado. Como dirá Pérez-López, «nadie puede obligar a moverse por motivación trascendente a otra persona», el líder sólo podrá conseguirlo desde la ejemplaridad, desde su propio modo de ser y obrar.

De estos tres puntos se desprende que la «calidad ética» de la persona y, por tanto, de sus hábitos de comportamiento, influye en su liderazgo. Éste es el punto que se desarrollará

---

[107] El concepto de «liderazgo tranquilo» ha sido desarrollado por Badaracco, J.L. en su obra: *Leading quietly*. Harvard Business University Press. Massachussets. 2002.

a continuación, el de la «calidad ética» de la persona como base para la generación de la confianza dentro y fuera de la organización.

5.3. La «calidad ética personal» como raíz del liderazgo y fuente de confianza

Estar ante un líder supone estar ante alguien capaz de transformar la realidad, en sus relaciones con los demás, gracias a la confianza que, libremente, depositan en esta persona quienes le rodean. Una confianza que, como se ha expuesto, se apoya en tres dimensiones: técnica, afectiva y ética.

Es importante subrayar que el liderazgo carente de ética existe y es precisamente el que puede encontrarse en organizaciones éticamente enfermas, las que cooperan al empobrecimiento humano de sus miembros y de la sociedad. Todo lo que se dirá en este apartado hace referencia a la vertiente positiva de la ética, y por tanto al liderazgo que coopera al bien común. La lectura en negativo de este apartado del tema permitirá entender un liderazgo deshumanizador, deshonesto, propio de organizaciones éticamente enfermas, por degradar a sus miembros y a la sociedad.

¿Por qué en los primeros estudios sobre los rasgos del líder, y en los más recientes sobre liderazgo transformacional, se insiste en que la «integridad» es una característica común a la mayoría de los líderes?

5.3.1. La «calidad ética personal» apoyada en la justicia, condición necesaria para el liderazgo

Como ha venido reflejando la investigación hasta nuestros días: «la integridad u honestidad es absolutamente esencial al liderazgo. Después de todo, si queremos seguir a alguien, tanto si es en una batalla como en la sala de juntas, primero queremos asegurarnos de que esa persona es digna de nuestra confianza. Queremos conocer si es alguien con principios, una persona veraz y ética. Queremos tener plena confianza en la integridad de nuestros líderes»[108].

Según el diccionario, **integridad** es la cualidad propia de la persona recta, intachable. En castellano el término es prácticamente sinónimo del vocablo **honradez**, que define el diccionario como «rectitud de ánimo, integridad en el obrar». La raíz latina de la expresión integridad es *integritas*, que significa totalidad, congruencia. Un concepto que suele asociarse al de **honestidad** que es la cualidad que posee la persona recta, honrada, razonable, justa[109]. Tanto la integridad, como la honradez y la honestidad se dicen de la persona que actúa con justicia, haciendo hincapié el término de integridad en la congruencia entre lo que se dice como justo y lo que se practica como tal.

[108] Cita del artículo de Kouzes, J.M. & Posner, B.Z.: «Credibility: How Leades Gian and Lose It, Why People Demand It». *Business Forum*. Fall 1992, págs. 12-16. Traducción tomada de Melé, D.: *Raíces éticas del liderazgo*. Libros IESE. Ed. Eunsa. Pamplona. 2000, pág. 249.

[109] Acepciones del diccionario de la lengua española, de la Real Academia Española, 22 ed. 2001.

En realidad, integridad, honestidad y honradez, términos empleados de modo sinónimo en muchas ocasiones, constituyen todos ellos virtudes éticas muy similares y directamente relacionadas con la justicia, con la rectitud. La persona recta es justa en sus relaciones. La justicia es pues elemento constitutivo de la «calidad ética personal».

Como se introdujo ya en el capítulo anterior, **la justicia** es una de las cuatro «virtudes cardinales», que regula lo que hace referencia a los bienes fundamentales de la persona en lo relativo a sus relaciones con los demás (*véase* la Figura 4.2). Ya desde Ulpiano, esta virtud se definía como la constante y perpetua voluntad de dar a cada uno lo que le corresponde. Un concepto que es punto de arranque esencial para obrar bien, una condición necesaria, que requiere de la ayuda del resto de virtudes, comenzando por la prudencia, para ponderar, precisamente, qué es lo justo aquí y ahora.

No se trata de un «valor subjetivo», sino de una norma de conducta ética universal, que se convierte en obligación para cualquier ser humano precisamente por su valor objetivo, por ser algo que contribuye al bien de la persona individual y de la comunidad, si se pone en práctica, y que llevaría a su destrucción si se omitiera.

Aunque hasta aquí no ha sido necesario hacer hincapié en la objetividad de los bienes éticos, pues ya se expuso que se desprendían racionalmente del estudio de las notas distintivas de la persona, puede ser ilustrativo llegado este punto, recoger la explicación dada sobre este particular por Peter Kreeft, profesor del Boston Collage, en su libro *Cómo tomar decisiones*.

Explica el profesor Kreeft lo ocurrido en una de sus clases de ética: «alguien me dijo que la moral era algo relativo y que yo no tenía derecho a “imponer mis valores” sobre el absolutismo a mis alumnos. Yo comenté: Bien, voy a aplicar a la clase tus valores, no los míos. No hay absolutos. Los valores morales son subjetivos y relativos. Mi conjunto particular de valores morales personales subjetivos incluye éste: “todas las mujeres de la clase quedan suspendidas”. Quedaron sorprendidos y protestaron: ¡Eso es no jugar limpio!

“Sí lo es”, afirmé. Pero ¿qué significa para ti no jugar limpio? Si la honestidad, o la justicia, es sólo MI valor o TU valor, entonces no tiene autoridad absoluta sobre los dos. Yo no tengo derecho a imponerte MIS valores ni tú los tuyos. Pero si hay un valor absoluto, objetivo, universal, llamado justicia, u honestidad, entonces éste prevalece sobre nosotros y me juzga como injusto cuando suspendo a todas las mujeres. Usted puede apelar a esta justicia juzgando mi norma como deshonesta.

Mas si no existe nada del género de la justicia absoluta, entonces todo lo que puedes designar cuando protestas contra mi norma es que no te gusta y que tus valores subjetivos son diferentes de los míos. Pero no es esto lo que dices. Tú no dices simplemente que no te ha gustado mi norma, sino que es deshonesta. De esta forma, tú crees en valores absolutos cuando desciendes a la práctica. ¿Por qué crees, entonces, en esta necia teoría? ¿Por qué esa hipocresía?»[110].

El valor objetivo de la justicia como bien humano fue descrito ya por Aristóteles como una de las principales virtudes éticas, conectada con la verdad. De ella se habló al descri-

[110] La obra original de la que procede esta narración es: *Making choices. Practical wisdom for everyday Moral decisions*. 1990. Existe traducción al castellano: *Cómo tomar decisiones. Sabiduría practica para cada día*. Ed. Rialp. Madrid. 2004, págs. 50-51.

bir los bienes fundamentales de la persona, y las normas o deberes éticos que éstos generaban. Así, por ejemplo, el deber de conservar la vida exige el derecho de que los demás la respeten. La justicia se refiere precisamente a los derechos y deberes que surgen en las relaciones humanas.

Resulta razonable que la virtud de la justicia sea una de las cualidades que caracteriza a los líderes, tal y como vienen poniendo de manifiesto la mayor parte de los estudios empíricos realizados. La persona justa conoce los derechos y deberes propios y ajenos, pero si además es íntegra, se esforzará por ponerlos en práctica y exigirá que así se haga. El líder es justo cuando juzga con equidad, veracidad y transparencia, y esta justicia se manifiesta en la integridad del que se muestra en todo momento tal y como es, reflejando con su conducta los principios que defiende, de modo que su auto-confianza, trasciende en la generación de confianza a su alrededor. Este comportamiento es uno de los fundamentos racionales que explicaría la adhesión libre de quienes rodean al líder en el plano ético.

La persona que procura actuar con justicia conoce el derecho *al propio desarrollo personal* de quienes trabajan en la organización, y lo defiende exigiendo posibilidades de formación. Conoce el derecho *a una vida digna*, y la reivindica promoviendo mejores condiciones laborales. Conoce el derecho *al honor y la fama*, y los fomenta evitando la crítica y la murmuración. Conoce *el derecho a la intimidad*, y lo potencia al pedir respeto a la privacidad o la confidencialidad de datos. Conoce *el derecho a la libre iniciativa*, y lo suscita animando a la participación.

Muchos de los derechos fundamentales de carácter ético, no sólo los nombrados aquí, vienen recogidos en el ordenamiento jurídico, que, por otra parte, tampoco considera todos los posibles. El ámbito de lo legal se apoya sobre el concepto de justicia ética pero no lo agota, es deseable que toda ley sea justa, pero la ley es fruto del consenso, y éste no tiene por qué asegurar la justicia.

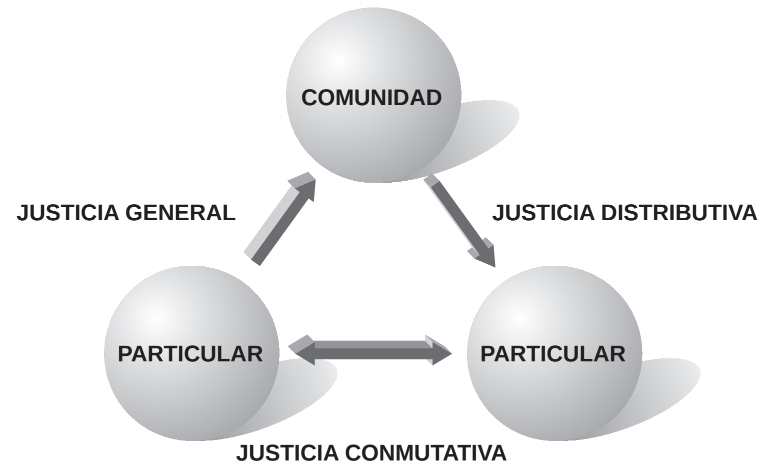
Como diría ya Aristóteles: «la justicia puede ser natural y legal. La natural es inmutable, porque lo que es por naturaleza no cambia y tiene en todas partes la misma fuerza, lo mismo que el fuego quema tanto aquí como en Persia. En cambio, la justicia legal es variable, porque se funda en la utilidad y en el acuerdo, parecida a las medidas de vino y trigo, que no son iguales en todas partes»[111]. La persona que desee liderar a otras, no podrá conformarse con aplicar las leyes, tendrá que saber qué es lo justo y ponerlo por obra.

Habitualmente se distinguen tres formas de justicia (Figura 5.8). La primera es la *justicia general*, que coincide en cierta medida con la emisión de normas jurídicas de general cumplimiento en una comunidad. Por otra parte, la *justicia conmutativa*, se refiere a los intercambios, que pueden tener o no implicaciones legales. Y, por último, *la justicia distributiva*, es la relacionada con los repartos, y que del mismo modo puede estar regulada desde el punto de vista legal, o quedar en el ámbito de lo debido naturalmente

La justicia general se refiere a lo que cada particular (individuo o grupo) debe equitativamente a la comunidad a la que pertenece. Esta justicia no se agota con las leyes. Sólo en la medida en que las leyes particulares son acordes a los deberes generales de justicia obligan desde el punto de vista ético. Como se ha dicho, en general las normas legales procuran ser acordes a la justicia, pero podría darse el caso de no ser así, pues éstas son fruto del consen-

[111] Esta cita está tomada del texto de Ayllón, J.R.: «Éticas de Aristóteles», versión adaptada. Ed. Altair. 1998, pág. 42.

Formas de justicia en las relaciones humanas



Fuente: Tomado de Melé, D.: *Ética en la Dirección de Empresas*. Ed. Folio. Barcelona. 1997, pág. 103.

Figura 5.8. ¿Qué tipos de justicia pueden ser descritos?

so, siempre contingente. Dicho de otro modo, una ley del ordenamiento jurídico que fuera contraria a algún derecho fundamental de la persona, dejaría de obligar en conciencia, dejaría de ser norma de conducta ética, y podría llevar, por tanto, a la objeción de conciencia.

Pueden encontrarse innumerables ejemplos de falta de *justicia general* en el ámbito de las organizaciones: el soborno para viciar el juicio de quienes deben tomar decisiones conforme a derecho, la evasión de impuestos justos, la falta de diligencia en el trabajo que perjudica al resto, etc. En general, es lógico pensar que las personas que habitualmente actúan de modo injusto, deshonesto, generen desconfianza en sus colaboradores. Si se engaña a la comunidad, ¿por qué no se terminará engañando a cada particular? Por lo que suponen de daño al bien común, estos comportamientos difícilmente terminarán en un liderazgo que contribuya al bien común de la sociedad, más bien al contrario.

La justicia conmutativa es aquella que se refiere a los deberes derivados de los intercambios entre particulares (individuos o grupos). Exige simetría, igualdad relativa entre lo que se da y lo que se recibe. En este plano, la justicia obliga a cumplir estrictamente los contratos realizados de buena fe, y a dar lo libremente acordado. Una vez más, este tipo de justicia va más allá de lo que dice la ley, o el ámbito de lo estrictamente jurídico, pues no todo acuerdo o relación pactada está regulado legalmente.

No pagar las deudas acordadas, incumplir los compromisos asumidos, ofrecer servicios con fraude o engaño, son algunos ejemplos de comportamientos injustos que llevarían inmediatamente a la destrucción de la confianza, y que impedirían de raíz una relación de seguimiento libérrimo hacia una persona o institución.

Por último, se entiende por **justicia distributiva** aquélla referida a los deberes que surgen en los repartos. Se trata por tanto de la distribución de aquello que es común, dando a cada uno lo que le corresponde por su condición y aportaciones a la comunidad, bien sea ventajoso (remuneraciones, gratificaciones, incentivos en general) o bien sea oneroso (turnos de

trabajo, reducción de incentivos, etc.). Se trata pues de llevar a cabo repartos equitativos, de acuerdo a criterios objetivos establecidos en cada caso de modo prudencial, que no hacen acepción de persona por favoritismo, amiguismo, etc.

La lista de ejemplos de comportamientos injustos en los repartos podría ser interminable: desde retribuciones desproporcionadas al alza y a la baja, apropiaciones de bienes de la organización para uso personal, gastos excesivos y despilfarro de los recursos de la organización, etc. Desde el punto de vista ético, todos estos comportamientos son ilícitos, con independencia de que estén legalmente penados o no, y tienen como consecuencia la pérdida de la confianza en quien los realiza.

Precisamente, esta pérdida de confianza que genera la injusticia, lleva a deducir que la justicia es, por su propia naturaleza, condición mínima para que pueda surgir una adhesión libre hacia el comportamiento de otra persona. Es la virtud que asegura que en la relación interpersonal habrá equidad y, por tanto, posibilita lo que ha sido denominado como liderazgo transaccional.

La justicia, aunque elemento constitutivo de la «calidad ética personal», es *condición necesaria, pero no suficiente*, para provocar una adhesión que vaya más allá de lo estrictamente exigible. Si a la justicia no se unen además otras virtudes como la humildad, la paciencia o la magnanimidad, por citar solamente algunas, entonces podemos encontrarnos ante un liderazgo transaccional, que no es más que la adhesión exigible de un colaborador, que confía en que recibirá de modo justo aquello a lo que tiene derecho en el marco de la relación. Pero no se vería justificado un comportamiento pro-activo, que se excediera más allá de lo estrictamente justo.

Como se verá a continuación, la justicia como virtud del líder es necesaria, es manifestación de su calidad humana, pero no justifica por sí sola un comportamiento de adhesión dispuesto a dar lo mejor de sí, propio del liderazgo transformador. El líder debe ser persona justa, íntegra, honesta, pero no son éstas las únicas virtudes éticas que dan razón de su capacidad de generar confianza más allá de lo estrictamente exigible. La calidad ética no es algo estático, la persona excelente no es la persona perfecta, sino aquella que se esfuerza por realizar habitualmente el bien. La excelencia implica un proceso de búsqueda, de mejora permanente, en este caso, de calidad humana.

5.3.2. La «calidad ética personal» como búsqueda de la excelencia propia y ajena

Uno de los autores más representativos de la teoría del *liderazgo transformacional*, el profesor Bennis, afirma que «no hay nada que destruya más la confianza de los subordinados que la percepción de que las personas que ocupan los niveles directivos más altos están aquejadas de falta de integridad»[112].

La integridad, que pertenece al ámbito de la justicia, permite asegurar, dentro del marco de la libertad humana, que no se destruirá la confianza en las relaciones personales, se trata

112 Bennis, W.: «Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo». Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. 2000, pág. 95.

pues de un elemento básico. Pero, si la justicia es fundamento, ¿qué es lo que hace crecer la confianza en otra persona hasta el punto de actuar libremente en unión con ella más allá de lo que dictaría la estricta justicia?

En el estudio de las raíces éticas del liderazgo se abordó esta cuestión desde el ámbito de las motivaciones. Como se ha visto, la motivación para seguir al líder de modo libérrimo se apoya en la *confianza* en que siguiendo a esta persona podrá lograrse el bien útil, el agradable y el ético (*véase* Figura 5.7). Pero, la cuestión es: ¿se reduce el bien ético exclusivamente a la justicia?

El bien ético, la «calidad ética personal», incluye a la justicia, pero no se limita a ella. Ya desde el inicio de este libro se ha identificado la ética con la búsqueda de la plenitud humana, con lo que Aristóteles llamaría la «nobleza», el esfuerzo por desarrollar las distintas potencialidades personales en búsqueda de la excelencia. De este modo, la excelencia humana supone la puesta en práctica de todas las virtudes de modo armónico.

El conocimiento de lo justo, de lo que es bueno, es parte de la «calidad ética personal», pero no la agota. Al hablar de excelencia, Aristóteles se refiere a cada una de las virtudes éticas. En este sentido, la auténtica «calidad ética personal» supondría la búsqueda de la excelencia, de la plenitud en el desarrollo de las distintas virtudes. De este modo, la persona con «calidad ética» sería aquella que procura practicar la justicia, pero a su vez procuraría ser prudente, fuerte y templada. Del mismo modo que el ejercicio de parte de la musculatura contribuye a la buena forma de todo el organismo, a medida que se practican más virtudes, será posible hablar de mayor «calidad ética personal». De una persona más excelente.

La justicia, en lo que se refiere a su capacidad para dejar claros los mínimos éticos, los derechos y deberes, es elemento esencial, constitutivo de la ética. La ética, al mostrar primeramente lo que es exigible desde la justicia, «paradójicamente, se hace tremendamente positiva, en cuanto deja un gran espacio para la libertad de acción y para la decisión prudencial»[113]. La justicia ofrece el necesario punto de arranque para descubrir los derechos propios y de terceros, y por tanto para la apertura, la trascendencia y la práctica del resto de virtudes.

Una excelente persona es justa, pero es a la vez veraz, humilde, paciente, valiente, amable, generosa… **La «calidad ética personal»**, entendida como búsqueda de la excelencia propia y ajena, se convierte en la raíz de la generación de confianza ética, que lleva a obrar más allá de los dictados del deber. Esta descripción de la «calidad ética personal» es coherente con el concepto de *liderazgo transformacional*, en el que el líder se convierte en ejemplo digno de ser imitado en sentido ético, precisamente, por su «excelencia humana», por el número de virtudes éticas que practica y por su actitud de servicio.

Del mismo modo, esta descripción enlaza con el concepto de autoridad frente al de potestad, y con los tipos de motivación de Pérez-López (*véanse* Figuras 2.5 y 5.3). «Para ser un auténtico líder, es decir, un hombre capaz de gobernar la actuación de otras personas en virtud de su autoridad y no tan sólo de su potestad (su poder de coaccionar), su problema fundamental viene a ser el de desarrollar sus propias virtudes morales. No las necesita tan sólo para ser una buena persona (como todo ser humano), las necesita profesionalmente porque sin

[113] Fontrodona, J.: «Trabajo y familia en el desarrollo de virtudes humanas», en *Empresa y vida familiar*. Libros IESE. Melé, Coord. 1995, pág. 67.

ellas será incapaz de gobernar con autoridad y, más pronto o más tarde, acabará siendo un tirano, sin más instrumento de mando que el puro poder coactivo»[114].

La autoridad «es aquello que las personas dan a quienes las dirigen, es un signo de reconocimiento de la calidad del líder… esto es así porque una persona tiene autoridad respecto a otra si, y solamente si, esta última confía en la primera».

«La confianza en las intenciones de quien manda es lo único que puede dar origen a la autoridad. Tan sólo cuando una persona se siente segura acerca de las intenciones de otra, acerca de que esta última intenta conseguir no tan sólo algo bueno para ella misma sino también para la primera, puede confiar en ella y darle autoridad. Tan sólo cuando una persona sabe que su propio bien no es indiferente para otra y que, en consecuencia, va a ser ponderado en sus decisiones, se da el fundamento para reconocer la autoridad de esta última en decisiones sobre temas que afecten a ambas»[115].

Si esto es así, ¿cómo entender el liderazgo pseudo-transformacional? Este tipo de liderazgo «éticamente malo» se daría en quienes presentan como bien lo útil y lo agradable, olvidando o escondiendo el bien ético, y arrastrando así al error, a la degradación personal. Cabría pues un liderazgo pseudo-transformacional que olvida el biel ético (ciego guía de ciegos), reduciendo el bien humano a lo útil y agradable. O bien un liderazgo pseudo-transformacional que «esconde» el bien ético, manipulando malintencionadamente a quienes le siguen.

La autoridad del líder se apoya, pues, en la «calidad ética personal» de sus acciones y de sus intenciones, de sus motivaciones. Cuando la persona «actúe por motivación trascendente estará haciendo lo mejor que pueda hacerse para convencer a otras personas de que actúen

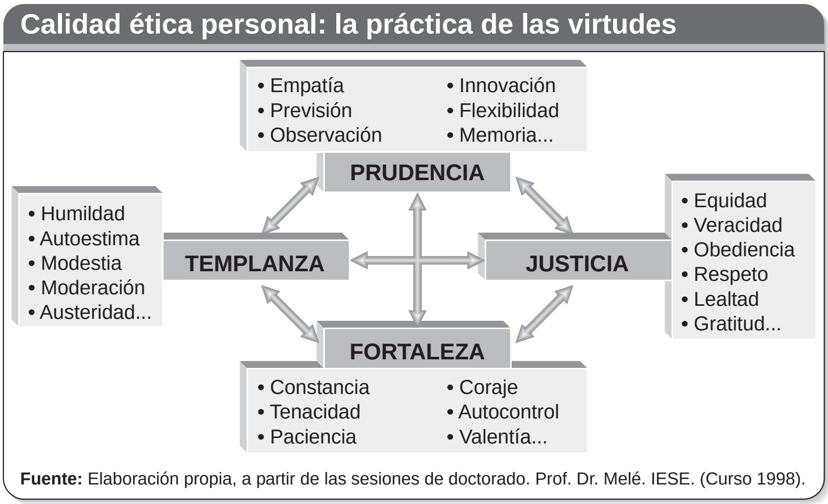


Figura 5.9. ¿Qué virtudes incluye la «calidad ética personal» en la práctica?

[114] Pérez-López, J.A.: *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Ed. Deusto. Bilbao. 1998, págs. 109-110.
[115] Pérez-López, J.A.: *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Ed. Deusto. Bilbao. 1998, pág. 103.

también del mismo modo. En esa medida estará ya comportándose como un líder»[116]. Esto explica que el liderazgo servidor lleve a la adhesión de terceros.

El desarrollo de las virtudes, como se ha intentado reflejar en la Figura 5.9, supone considerar la relación que existe entre todas ellas. Todas constituyen cualidades que perfeccionan a la misma y única persona, en acciones que son siempre únicas en cada ocasión particular, de ahí que se encuentren estrechamente interconectadas.

En el ámbito de la práctica profesional, la persona de «calidad ética» se caracteriza, en primer lugar, por actuar con justicia de modo habitual. Pero la justicia no se da sola, requiere, a su vez, de otras virtudes que tienen que ver igualmente con la práctica del bien en las relaciones humanas. Algunas de estas virtudes directamente relacionadas con la justicia, en razón de su objeto, son la veracidad, el respeto, la lealtad, la obediencia o la gratitud.

Por ejemplo, cuando se deja de cumplir un compromiso que se había asumido con un colaborador, no sólo se actúa de modo injusto, sino también se incurre en una falta de sinceridad, en una deslealtad y en el fondo, en una falta de respeto.

En este sentido, el cumplimiento de los compromisos puede terminar exigiendo que en no pocas ocasiones se deban poner en práctica otras virtudes como la fortaleza para superar las dificultades, la templanza para moderar el estado de ánimo que puede no acompañar y, por supuesto, la prudencia para saber acertar.

En definitiva, la «calidad ética», entendida como búsqueda de la excelencia humana, se desarrolla a medida que lo hacen los distintos hábitos virtuosos (*véase* Figura 5.9). **La prudencia** ayudará en el acierto del juicio recto acerca de los medios necesarios para lograr el fin aquí y ahora, como ya se estudió en el capítulo tercero, se trata de la ponderación objetiva de los medios para alcanzar el fin (*véase* la Figura 3.5). Pero la persona prudente será de ordinario persona flexible, pues estará dispuesta a cambiar de postura si cambian los datos; y del mismo modo, podrá contar con la virtud del sentido del humor, que permite distanciarse de la realidad en la medida necesaria para juzgar dando a las cosas el valor que realmente tienen, sin dejarse llevar por el exceso de preocupación.

La justicia evita el egoísmo en el juicio y el obrar, y abre la puerta a la aplicación de la regla de oro, poniendo las bases para ir más allá en la práctica del bien, para la excelencia. La justicia establece normas de partida, reglas del juego que aseguren la equidad, y pone las bases para seguir creciendo en humanidad, en excelencia. De este modo, la persona excelente, no es sólo persona equitativa, ponderada o equilibrada en sus juicios, es además persona leal, agradecida, generosa, solidaria, servicial. Estos aspectos de la relación con los demás generan confianza, hacen crecer la confianza en su dimensión ética.

Pero la práctica prudente de la justicia, y el resto de cualidades que configuran una personalidad éticamente excelente, requieren a su vez de **la fortaleza**, que ayuda a actuar con coraje para lograr lo que, siendo bueno, exige esfuerzo. Es precisamente la virtud que modera los impulsos (*véase* la Figura 4.3). La persona fuerte está en condiciones de actuar con tenacidad, con paciencia, con constancia, con valentía. Cumplirá con los compromisos, aunque cueste; no se dejará llevar por el primer impulso y, por tanto, no corregirá en público, sabrá esperar, no se dejará llevar por el enfado, etc.

Muy unida a la fortaleza, y a las restantes virtudes cardinales, se encuentra **la templan-**

[116] Pérez-López, J.A.: *Liderazgo*. Ed. Folio. Barcelona. 1997, pág. 49.

za, o moderación del carácter, que evita dejarse llevar exclusivamente por lo agradable. Se trata de la virtud que modera los deseos (*véase* la Figura 4.3). La persona templada, moderada, como supo exponer Séneca, gobierna en primer lugar su propia libertad. Es la persona dueña de su comportamiento, que no se deja dominar por el afán de tener o aparentar, que a su vez reconoce sus limitaciones y errores, capaz de pedir disculpas cuando se equivoca, etc.

Como enseña Platón en *La República*, la educación radica en saber encauzar y dominar los sentimientos, que son muy humanos porque intensifican las tendencias libremente asumidas por la persona[117]. Precisamente, el humanismo que arranca de los pensadores clásicos sostiene que la plenitud humana radica en la armonía psíquica entre entendimiento, voluntad y afectividad, donde las primeras deben ser educadas para gobernar, en la medida de lo posible y lo deseable el comportamiento.

En este sentido, la ética como ciencia práctica, fue ya entendida en su origen como la educación de los sentimientos. Así lo expondrá Platón en *Las Leyes*[118]. El aprendizaje ético consiste en optimizar los sentimientos y las tendencias, es decir, ayudar a que alcancen su máxima riqueza psíquica. El mismo filósofo afirmará en *La República*, que lo bello es lo equilibrado, lo armónico, aquello que está completo, sin que le falte nada[119]. Una concepción de la ética como camino hacia la plenitud humana en todos sus ámbitos.

La ética «consiste en alcanzar el punto medio de equilibrio respecto de los sentimientos: tener los sentimientos adecuados, respecto a los objetos adecuados, con la intensidad y el modo adecuados, evitando el defecto y el exceso»[120]. Así lo dice el propio Aristóteles: «De ahí la necesidad de haber sido educado de cierto modo ya desde jóvenes, como dice Platón, para poder complacerse y dolerse como es debido; en esto consiste, en efecto, la buena educación»[121].

Como se observa, «calidad ética personal» no es sinónimo de «perfeccionismo», sino de «humanidad». No se trata de lograr acumular cualidades sin más, sino de ser mejor persona. Se puede ser persona fuerte, capaz de actuar con rotundidad cuando es necesario, a la vez que se actúa con respeto. Se puede ser persona desenfadada, cariñosa y flexible, a la vez que justa. Todos estos hábitos estables del carácter se van configurando a lo largo de la vida, de modo que la propia personalidad se desarrolla en un proceso que no termina nunca y que es tarea de la voluntad, regida por la razón.

La persona adulta que creyera que ya no puede crecer en virtudes, tendría que empezar a pensar en cómo anda de humildad. La *excelencia* humana como referente, como potencialidad, implica la posibilidad de mejorar habitualmente, de lograr nuevos hábitos virtuosos que no se poseen, o desechar hábitos negativos arraigados en el carácter.

El carácter, esa dimensión educable de la personalidad, es el resultado de factores educativos, ambientales y culturales que van perfilando el modo de ser propio y peculiar de cada persona. Sobre la base genética heredada, que es el temperamento, y que resulta bastante estable y difícil de variar, se adquieren hábitos a lo largo de toda la vida. Quien

[117] Platón, *La República*, 587a.
[118] Platón, *Leyes*, 653a-b.
[119] Platón, *La República*, 444e.
[120] García-Cuadrado, J.A.: *Antropología filosófica*. Ed. Eunsa. Pamplona. 2003, pág. 58.
[121] Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1994. Libro II, Cap. 3, 1105a.

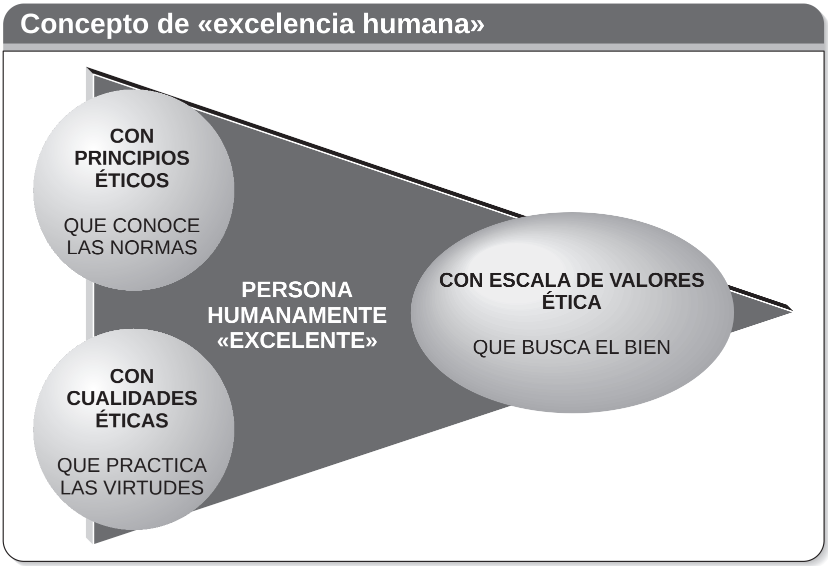


Figura 5.10. ¿Qué se entiende por «excelencia humana» en sentido ético?

pensara que no puede mejorar su carácter, posiblemente dejaría de esforzarse y terminaría por empeorarlo[122].

Se puede hablar de mayor o menor capacidad de liderazgo, en la medida en que se poseen cualidades humanas y éstas se ponen al servicio del bien común. Esto explicaría en buena medida la consistencia teórica del concepto de *liderazgo servidor*, un concepto del que en realidad ya habló hace veintiún siglos el «líder» que más ha influido en la cultura occidental, Jesucristo: «Si alguno quiere ser el primero, hágase el último de todos y el servidor de todos»[123].

Si, como se ha visto, la «calidad humana», la excelencia humana, constituye el fundamento personal del liderazgo, entonces esta cualidad puede desarrollarse, y puede encontrarse en lo cotidiano, siempre que se busque.

Para terminar este epígrafe, conviene subrayar algo que ha venido exponiéndose a lo largo de todos los capítulos precedentes, y es la inseparabilidad de la dimensión teórica y la dimensión práctica en el ámbito de la ética. La «calidad humana personal» como búsqueda de la excelencia es posible cuando el *bien* se pone en práctica a través de la *virtud* guiada por el conocimiento de la *norma* (Figura 5.10).

---

122 La personalidad, más o menos excelente, es el resultado de la configuración del individuo a través de sus decisiones libres, partiendo de un «temperamento» heredado se perfila un «carácter», fruto de la adquisición de hábitos, que configuran a cada ser humano como esta persona singular. Los conceptos de la psicología experimental de temperamento, carácter y personalidad se han tomado de: García-Cuadrado, J.A.: *Antropología filosófica*. Ed. Eunsa. Pamplona. 2003, pág. 109.

123 Este texto (Mc 9, 35), es tan sólo uno de entre los numerosos pasajes del Evangelio en que se habla de la necesidad de servir a los demás. Para un estudio sencillo y sistemático de este punto puede consultarse la comunicación de Melé, D. en la obra coordinada por él mismo: *Raíces éticas del liderazgo*. Libros IESE. Ed. Eunsa. Pamplona. 2000, págs. 243-252.

La excelencia humana, la calidad ética que se desarrolla en plenitud, implica pues la práctica habitual del bien (virtudes), que pasa por su conocimiento (bienes) y por una conciencia formada rectamente (normas). Cuando la escala de valores se deforma, entonces se asume el riesgo de justificar la omisión de bienes fundamentales como la verdad o la vida, por otros bienes de orden inferior (véase la Figura 4.2). La formación ética es tarea personal que supone reflexión y esfuerzo. Los elementos de la ética que se expusieron en el Capítulo 1 (*véase* la Figura 1.1) se hacen realidad precisamente en la persona ética, en la persona más o menos excelente.

En el plano del comportamiento ético, la excelencia supone unidad de vida, coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, tanto en el plano personal como en el profesional, y sobre esta integridad se apoya la confianza en las intenciones y acciones de las personas íntegras. La escala de valores éticos gobierna los comportamientos éticos. Si se diera una **«doble moral»**, contar con distintas escalas de valores para distintas ocasiones, con una ética para el trabajo y otra para el descanso o la familia, sería sinónimo de esquizofrenia. Y por ello, motivo de desconfianza en el plano ético.

Para terminar este tema, en el último epígrafe se expondrá la relación que existe entre la excelencia humana personal y la excelencia organizativa. Siguiendo la lógica descrita en el Capítulo 1, a medida en que se actúa con excelencia, se genera confianza, y con ella se consolida la fortaleza y la estabilidad de las relaciones humanas en la organización, capacitándola para servir mejor, de modo más excelente, a su propia misión.

5.3.3. De la «calidad ética personal» a la «calidad ética organizacional»: construyendo confianza

En el Capítulo 1 se definía el «círculo virtuoso» de la ética en las organizaciones, para exponer cómo la calidad humana de las personas que trabajan en una organización se convierte en la clave sobre la que se apoya la confianza, y ésta sirve de correa de transmisión hacia el resto de ámbitos, el organizativo y el del entorno (*véase* la Figura 1.5).

Las actuaciones éticas continuadas, propias de personas con «calidad ética», con virtudes, tienen repercusiones en la propia toma de decisiones, y ésta a su vez en el desarrollo de la confianza mutua entre los miembros de la organización. Esto repercute en la **«excelencia organizativa»**, entendida como el mayor grado de calidad organizativa, que redunda en la mejora del servicio a su misión organizativa hacia el entorno y, por tanto, en la medida en que esta excelencia es percibida, es lógico pensar que aumentará el prestigio y la reputación de la organización.

Como también se expuso al comienzo de este libro, por la propia naturaleza de la ética, que no es más que el reflejo de la naturaleza racional y libre de las personas individuales, el «círculo virtuoso» puede ser leído en sentido opuesto, convirtiéndose en **«círculo vicioso» de la ética en la organización**, de modo que comportamientos carentes de ética en el plano personal generarían desconfianza en el plano organizativo, y ésta finalmente terminaría por repercutir en el servicio final y la reputación de todo el grupo humano (*véase* la Figura 1.5).

En la Figura 5.11, se han recogido un conjunto de actuaciones en el plano personal, que por su calidad ética, pueden dar lugar a la generación de confianza dentro de la organización,

Construcción de confianza organizativa

ÉTICA	NIVEL PERSONAL	NIVEL ORGANIZATIVO	ENTORNO
Ámbito de la justicia	Explicar tareas y procesos	Mejora de procesos	Servicio inmediato
	Dotar de formación y recursos	Mejora de rendimiento	Servicio eficiente
	Comunicar objetivos claros y realistas	Mejora de los resultados	Servicio eficaz
	Decir siempre la verdad	Clima de transparencia	Servicio transparente
	Dar razones de las decisiones	Clima de confianza	Servicio razonado
	Delegar tareas y responsabilidades	Clima de trabajo en equipo	Servicio completo
	Fomentar y atender sugerencias	Clima de mejora continua	Servicio innovador
	Recompensar justamente	Clima de seguridad	Servicio honrado
	Reconocer méritos y esfuerzo	Clima de motivación	Servicio esforzado
	Cumplir con los compromisos	Clima de creatividad	Servicio veraz
	No corregir en público	Clima de libertad	Servicio responsable
	No desautorizar en público	Clima de unidad	Servicio armónico
	Trato respetuoso y amable	Clima de respeto mutuo	Servicio amable
	Confiar en los demás	Clima de cooperación	Servicio integrado
	Favorecer las relaciones humanas	Clima de diálogo	Servicio dialogado
	Estar accesible y disponible	Clima de apertura	Servicio accesible
	Reconocer los propios errores	Clima de aprendizaje	Servicio continuado
	Pedir disculpas	Clima de implicación	Servicio activo
	Buscar unidad de propósito	Clima de compromiso	Servicio comprometido
	Interés por cuestiones personales	Clima de participación	Servicio personalizado
Ámbito de la excelencia	Dar la cara por los compañeros	Clima de unión	Servicio corporativo
	Actitud real de servicio a los demás	Clima de servicio	Servicio exhaustivo

Fuente: Basado en las propuestas de 23 directivos de concesionarios de la empresa Ford. Valencia, 14 enero de 2005. Master en gestión de concesiones Ford. Sesión sobre liderazgo, compromiso y cambio cultural.

Figura 5.11. ¿Cómo se puede construir confianza desde los comportamientos personales?

convirtiéndose así en la base para un servicio de mayor calidad al entorno, lo que redundaría en prestigio y, por tanto, en legitimidad y apoyo social a la actividad de la organización, legitimidad que se vería traducida en beneficios económicos, políticos, sociales o de la naturaleza propia de la organización.

En el gráfico se describen acciones concretas que pueden ser realizadas en el plano personal. La primera que se recoge consiste en la «explicación de las tareas a realizar y los procesos». Cuando esta explicación es clara, por parte de quien debe darla, cabe esperar que haya seguridad, confianza, en el modo de desempeñar el proceso dentro del grupo, en el plano organizativo. Si los procesos funcionan, el resultado final, el servicio generado por la organización, se producirá correcta y puntualmente, afianzando de este modo la confianza del entorno en la organización.

Del mismo modo, cuando las personas de la organización «conocen los objetivos» que se esperan de ellas de modo claro y realista, y «cuentan con la formación y los recursos» para lograrlos, estarán capacitados como grupo para dar un servicio eficiente y eficaz. Estas primeras acciones que se describen en el gráfico en la columna del nivel personal se mueven en el ámbito más próximo a la estricta justicia, pues es de justicia poder saber qué se espera de una persona en la organización y contar con los medios para lograrlo. En este sentido, constituyen factores que fundamentan la confianza en su dimensión más próxima al marco científico-técnico.

Incluso en el plano más técnico del comportamiento en las organizaciones, la ética es clave. Si, por ejemplo, faltara «veracidad en la comunicación» interna, es difícil que las actividades que realiza la organización no se vieran afectadas, y con ellas el clima de transparencia interno, y el servicio externo. Si cuando se solicita información a un colega, se reciben datos falsos, difícilmente podrá darse un buen servicio al exterior, dado el clima de falta de transparencia que se está generando internamente.

En la Figura 5.11, a medida que se desciende en la columna de los comportamientos personales dentro de la organización, cabe esperar que se irá construyendo confianza organizativa no sólo en el ámbito técnico, sino también en el psico-afectivo. En este sentido, «recibir explicaciones» de personas que piden o mandan algo, supone sentirse y saberse persona valorada como tal. Evidentemente, esto implica percibir confianza, que a su vez se transmite al exterior, pues se está en condiciones de dar un servicio apoyado en razones.

Comprobar que se está produciendo una «delegación de tareas y responsabilidades», lleva a saberse y sentirse parte de un equipo humano, pudiendo ofertar un servicio más completo, por ser el resultado de la aportación de todos. Y por razones similares, cuando se piden «sugerencias de mejora», y se atienden, cabe esperar que éstas se repitan, pues el clima será de auténtica mejora continua. Desde la mejora continua es posible aportar servicio auténticamente innovador, que de nuevo redundará en el prestigio de la organización.

Como se ve, la Figura 5.11 describe la lógica del «círculo virtuoso» de la ética en la generación de confianza organizativa. Este cuadro, elaborado con la ayuda de personas que trabajan a diario en organizaciones empresariales, se interpreta en términos constructivos, es decir, si las personas que trabajan en la organización «perciben como justa la recompensa» a su esfuerzo, pues es equitativa, y se dan razones de por qué lo es, entonces cabe esperar que confíen en la seguridad que esto proporciona, y que actúen también de modo honrado en sus transacciones exteriores.

En definitiva, cuando se actúa con «calidad ética» en el plano personal, es de esperar que se contribuya a crear también un clima de «calidad ética» en el plano organizativo. No obstante, hay que recordar que el factor de contingencia más influyente en el comportamiento humano es la propia libertad, lo que implica que «las personas, por supuesto, funcionan mejor si se las trata como personas que si se las trata como animales o máquinas, pero no hay trato personal por esmerado que sea que impida que se comporten como animales o como máquinas, con más o menos frecuencia, en unos u otros niveles de actuación»[124].

Lo que se está queriendo subrayar es que las relaciones de causalidad que se describen en la Figura 5.11, el denominado aquí «círculo virtuoso» de generación de confianza, no es mecánico; precisamente porque el comportamiento humano no lo es. Sin embargo, es necesario entender que sólo sobre la lógica de un comportamiento de «calidad ética», en el plano de la persona, es posible lograr un comportamiento de «calidad ética» en el plano organizativo.

Otro modo de leer este gráfico es en términos de «círculo vicioso» de destrucción de confianza. Cuando en una organización no se comunican los objetivos de modo claro y realista, surge la incertidumbre, el desconcierto y, con ellas, la desconfianza. Si se desconoce lo que

[124] Texto de Choza, J.: «La realización del hombre en la cultura». Madrid, 1990. Citado por Vélaz, J.I.: *Motivos y motivación en la empresa*. Díaz de Santos. 1996, pág. 277.

unos miembros de la organización esperan de otros, difícilmente se lograrán buenos resultados, lo que al final supone ineficacia en el servicio que se pretende ofrecer.

Cuando se corrige en público a otra persona, lo más probable es que esta persona se inhiba en el futuro y deje de actuar con libertad. Corregir en privado ayuda a matizar la corrección, facilita el diálogo y evita la humillación pública. Si la persona pierde el sentido de libertad para realizar el trabajo del que es responsable, deja de hacer lo que va más allá de su responsabilidad, hará lo mínimo, y no dará un servicio auténticamente responsable, no «responderá» a lo que alguien de fuera de la organización pueda pedir si va más allá de sus obligaciones.

Como habrá observado ya, en la parte inferior de la figura, se describen actuaciones personales que se mueven más en el ámbito de la excelencia que en el de la estricta justicia. Así, por ejemplo, «reconocer los propios errores» o «pedir disculpas» constituyen manifestaciones de humildad, que ponen las bases para un clima de auténtico aprendizaje y de verdadera implicación, pues se reconoce lo que no se sabe y se está dispuesto a perder la «buena imagen» ante los compañeros, pidiéndoles disculpas. En este marco, el servicio que se da hacia el exterior es lógico que sea pro-activo, con implicación de los miembros de la organización.

La descripción de cada una de las filas de este cuadro permite ver cómo, comportamientos individuales que son éticamente buenos, pueden contribuir a generar confianza y construir un mejor clima de relaciones humanas, que implicaría un mejor servicio final. Se trata pues de actuaciones que, en la medida en que son más excelentes, cooperan al desarrollo de una organización también más excelente[125].

La «calidad ética» entendida como búsqueda de la excelencia no es idealismo si parte de la justicia, es más bien realismo. En el ejemplo de la necesidad de corregir se aprecia este punto. Ser bueno, implica muchas veces hacer algo que supone esfuerzo y no es agradable, como puede ocurrir con la corrección. La corrección de lo que está mal debe ser realizada por quien tiene derecho a ello, pues si se deja de corregir, se coopera a que se sigan produciendo comportamientos que hacen daño a la organización, y el círculo virtuoso pasa a ser vicioso. Ser bueno, desde el punto de vista ético, no es sinónimo de «paternalismo», «puerilidad» o «ingenuidad» en sus acepciones negativas. La búsqueda de la excelencia humana es síntoma de auténtico realismo, pues implica contar con los sentimientos, pero decidir con racionalidad y actuar con voluntad.

Si, por ejemplo, se deja de recompensar justamente a las personas que trabajan en una organización, no habría que sorprenderse al ver que el índice de rotación de personal aumenta, que la gente se marcha. La seguridad laboral se apoya en buena medida en la confianza en que se va a recibir aquello a lo que se tiene derecho, y sólo cuando se da un trato honrado, es posible exigir un servicio honrado.

Es difícil esperar un clima de cooperación en una organización en la que no se otorga confianza a sus miembros. ¿Cómo se puede esperar que exista un clima de mejora continua en una organización en la que ni se pregunta ni se atiende a las sugerencias de sus miembros? ¿Es posible pensar en una «organización que aprende», es decir, en la que sus miembros quie-

[125] El concepto de excelencia en el plano organizativo fue popularizado por el ya clásico trabajo de Peters, T. & Wateman, R.: *In Search of Excellence*. Harper and Row. New York. 1982.

ren aprender, si las personas que la componen no están dispuestas a reconocer los propios errores? ¿Cabe pensar en la generación de nuevo conocimiento por parte de los componentes de la organización en un clima en el que no exista seguridad, libertad, transparencia, respeto y confianza en que no habrá oportunismo o se aprovecharan de lo aportado?

La excelencia organizativa no es una utopía, es una meta, un referente, un objetivo que puede ser perseguido si se da en el comportamiento individual de cada uno de sus miembros, comenzando por quienes tienen mayor responsabilidad, pero sin olvidar a nadie. Todos los miembros de la organización, con su servicio a los demás, hacen posible que ésta funcione, empezando por el servicio que dan a quienes tienen más cerca.

La Figura 5.11 ofrece un listado que no pretende ser cerrado y, como ya se ha dicho, tampoco mecanicista. No se puede asegurar que, en todo momento y en cualquier organización, comportamientos individuales humanamente «nobles» den lugar a resultados organizativos más excelentes, pues eso supondría obviar que la libertad humana permite que haya miembros en la organización que no estén dispuestos a actuar así. No obstante, la lógica del «círculo virtuoso de la ética» en la generación de confianza permite reflexionar acerca del grado de excelencia humana de una organización.

A su vez, una lectura inversa del «círculo virtuoso de la ética», la ausencia de comportamientos de calidad ética, permite prever un círculo «vicioso de la ética» cuyo resultado será la degradación del clima organizativo. Dicho de otro modo, cuando se deteriora la confianza, se genera la desunión, y con ella el comienzo del deterioro en las relaciones humanas, que configuran el tejido constitutivo de toda organización, el hilo conductor de cualquier relación profesional. Estaríamos ante una organización que comienza a enfermar éticamente (*véase* la Figura 2.2).

La cooperación, la mejora continua, la participación o el compromiso de los miembros de la organización son metas inalcanzables si no existe confianza, si no existe diálogo, si no existe interés real por las personas que forman la organización, y si no se tiene un propósito común conocido y compartido.

Si la actitud de servicio con los propios compañeros no es un hábito en los miembros de la organización, resultará muy difícil que este comportamiento se produzca con los de fuera. Es más, si existiera una actitud de servicio hacia el exterior de la organización, que no se diera hacia el interior, se estaría produciendo un claro resquebrajamiento de la confianza, de la unidad en la organización. Lo que sería sinónimo de organización en desintegración, que antes o después, terminaría perdiendo a sus mejores activos, las personas de verdadera «calidad humana».

El «círculo vicioso de la ética» explicaría el concepto de «organización éticamente enferma». A medida que la «calidad ética» se deteriora en el plano personal, se puede esperar que lo haga en el plano organizativo y, finalmente, que repercuta en la legitimidad ante el entorno.

Cabe pensar que, desde una permanente actitud de mejora en la «calidad humana» de la organización, que comienza en el plano personal, podrán resolverse los problemas en las relaciones humanas, y ofrecer servicios cada vez mejores. Las «organizaciones éticamente saludables», aquellas que buscan el enriquecimiento humano de sus miembros, estarían poniendo las bases para el verdadero compromiso de sus miembros, y un servicio de auténtica calidad.

En el próximo capítulo se desarrollará con más detalle el concepto de «organización éticamente saludable». Se describirán sus características y algunos de los medios que pueden ayudar a su desarrollo.

Construyendo confianza: ideas para recordar

- La «calidad ética personal» no es sinónimo de «perfeccionismo», sino de «humanidad». No se trata de lograr acumular cualidades sin más, sino de ser mejor persona. Se puede ser persona fuerte, capaz de actuar con rotundidad cuando es necesario, a la vez que se actúa con respeto. Se puede ser persona desenfadada, cariñosa y flexible, a la vez que justa.
- El liderazgo (fenómeno multidimensional) se define aquí como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la *confianza* en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos.
- La «calidad ética personal» del líder se convierte en la raíz de la generación de confianza ética, que lleva a obrar más allá de los dictados del deber. Esta descripción es coherente con el concepto de *liderazgo transformacional*, en el que el líder se convierte en ejemplo digno de ser imitado en sentido ético, precisamente, por su «excelencia humana», por el número de sus virtudes éticas y por su actitud de servicio.

Resumen

Respuesta a las seis cuestiones de aprendizaje que se plantearon al comienzo:

1. **¿Qué explicaciones teóricas se han dado acerca de la motivación humana? ¿Qué nuevos elementos aporta la consideración de la ética en el estudio de las motivaciones? (5.1.1. y 5.1.2.)**
   Las denominadas *teorías de contenido* sobre la motivación humana explican cuáles son las necesidades humanas, los *motivos*, o qué mueve a una persona a comportarse de un determinado modo. Las *teorías de proceso* analizan el proceso que sigue la persona para actuar de un determinado modo, cómo se produce el fenómeno de la *motivación*.
   La consideración explícita de la ética en los avances teóricos para entender la motivación, lleva a subrayar dos aspectos fundamentales: la existencia de la satisfacción de las necesidades ajenas como un motivo de comportamiento (*motivación trascendente*), y la distinción entre *motivación sensible*, propia de los deseos e impulsos, y la *motivación racional*, propia de un querer libremente asumido por la voluntad.

2. **¿Es posible una motivación racional que busque el servicio? (5.1.3.)**
La motivación para el servicio es un tipo de fuerza que puede surgir espontáneamente o no, pero que supone siempre de un acto racional voluntario, que lleva a ponerse en el lugar de aquellos para quienes se trabaja, aplicando la «regla de oro» ética, y buscando contribuir a su bien. Si el propósito de una organización es dar un buen servicio hacia el exterior, el proceso debe comenzar en el interior de la organización. Lo contrario generaría desunión y desconfianza.
Junto a la necesidad de la actitud de servicio para que se dé unión en la organización, cuanto mayor es la intención por dar un buen servicio, más sentido humano adquiere el trabajo. Realizar una tarea útil para otros da sentido a la tarea, más allá de la satisfacción que puede sentirse en realizarla.

3. **¿Qué explicaciones teóricas se han dado acerca del liderazgo? ¿Qué nuevos elementos aporta la consideración de la ética en el estudio del liderazgo? (5.2.1. y 5.2.2.)**
Prácticamente un siglo de investigación sobre el liderazgo puede ser sintetizado en un avance por entender *qué* es esta capacidad (enfoques de rasgos y carismático), *cómo* se puede lograr (enfoques de mando y cognitivo), cuándo se desarrolla (enfoque situacional), y para qué se busca liderar (enfoques relacionales: transaccional, transformacional y servidor).
Al considerar de modo explícito la dimensión ética, se confirman los hallazgos obtenidos por las ciencias experimentales, pero se puede también dar explicación racional a algunas evidencias no justificadas. Además, cuando el liderazgo no es ético se convierte en «pseudo-liderazgo», propio de quien que no dudará en acudir a la manipulación, al abuso del poder, o de quien confunde el bien humano con los bienes exclusivamente útiles y agradables.

4. **¿Existe relación entre motivación, liderazgo, confianza y ética? ¿Es posible un concepto multidimensional del liderazgo que incorpore la ética? (5.2.3.)**
Siguiendo la lógica de la confianza, cabe definir el liderazgo como un fenómeno multidimensional. Se puede decir que el liderazgo es la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza de poder satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos.
Se trata de un concepto multidimensional por estar presentes en esta relación la dimensión científico-técnica (bienes útiles), la psico-afectiva (bienes agradables) y la ética (bienes éticos). Sin embargo, por ser superiores los bienes éticos, esta dimensión es clave para que la confianza nazca, crezca y no se destruya.

5. **¿Qué papel desempeña la práctica de la justicia, la integridad personal, en el desarrollo del liderazgo? ¿Es suficiente con la justicia para construir confianza en su dimensión ética? (5.3.1. y 5.3.2.)**
La justicia es una de las cuatro «virtudes cardinales», que regula lo que hace referencia a los bienes fundamentales de la persona en lo relativo a sus relaciones con los demás. Puede definirse como la constante voluntad de dar a cada uno lo que le

corresponde. La justicia en sus tres acepciones clásicas, como justicia general, conmutativa y distributiva, aunque elemento constitutivo de la «calidad ética personal» es condición necesaria, pero no suficiente, para provocar una adhesión que vaya más allá de lo estrictamente exigible.

La «calidad ética personal», entendida como búsqueda de la excelencia propia y ajena, se convierte en la raíz de la generación de confianza ética, que lleva a obrar más allá de los dictados del deber. La persona con capacidad de liderazgo es percibida como ejemplo digno de ser imitado en sentido ético, precisamente por su «excelencia humana», por el número de sus virtudes éticas, comenzando por las cuatro virtudes cardinales (prudencia, justicia, fortaleza y templanza).

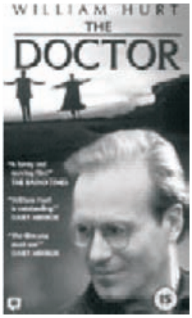
6. **¿Cómo afecta la «calidad ética» de las personas en la construcción de confianza en las organizaciones? (5.3.3.)**

   La «calidad ética» de las personas que trabajan en una organización, de sus motivaciones y actuaciones, se convierten en la clave sobre la que se apoya la confianza mutua, el clima de confianza organizativo. Sobre esta base es más fácil ofrecer un servicio que a su vez da legitimidad a la organización, construye la confianza del entorno en el servicio que ésta presta.

   Por el contrario, y siguiendo la lógica del que se ha denominado «círculo vicioso de la ética», a medida que la «calidad ética» se deteriora en el plano personal, es lógico esperar que lo haga en el plano organizativo, y finalmente que repercuta en la legitimidad ante el entorno.

   Las «organizaciones éticamente saludables» se caracterizan por buscar de modo permanente la lógica del «círculo virtuoso de la ética», construyendo, y reconstruyendo, entre sus miembros, la confianza necesaria para un auténtico compromiso organizativo.

Un caso de cine: «El doctor» (un cambio en las motivaciones)



TÍTULO ORIGINAL The Doctor; AÑO 1991; DURACIÓN 128 min.; PAÍS USA; DIRECTOR Randa Haines; GUIÓN Robert Caswell (Libro: Ed Rosenbaum); MÚSICA Michael Convertido; FOTOGRAFÍA John Seale; REPARTO William Hurt, Elizabeth Perkins, Mandy Patinkin, Christine Lahti, Adam Arkin, Bill Macy, Charlie Korsmo, Wendy Crewson; PRODUCTORA Touchstone Pictures.

Sinopsis: Caso real, basado en la historia del doctor Ed Rosenbaum, *A Taste of My Own Medicine* (1988). En la película, es William Hurt quien interpreta el papel del doctor Jack, un prestigioso cirujano, de trato frío e insensible con sus pacientes, que

educa a sus colaboradores en la estricta «eficacia médica». Un buen día se le diagnostica un cáncer de laringe y el arrogante doctor se ve reducido a simple enfermo y pasa a tener una perspectiva muy diferente. Ahora experimentará *el sabor amargo de su propia medicina*; se dará cuenta de la diferencia que existe entre tratar simplemente a un paciente y preocuparse por él.

Análisis del caso:

1. Antes de la noticia del cáncer, ¿cómo influyen en el comportamiento de Jack las motivaciones *extrínsecas* (condiciones de trabajo), *intrínsecas* (el trabajo en sí) y *trascendentes* (interés por el paciente)?
2. ¿Qué cambios se han producido en las motivaciones de Jack cuando el tumor es extraído?
3. Al comienzo de la historia, ¿posee Jack *capacidad de liderazgo* ante sus colegas, estudiantes, enfermeras, pacientes y familia? ¿Sobre qué dimensiones se apoya fundamentalmente su capacidad de influencia en las personas con que se relaciona (dimensiones técnica, afectiva y ética)?
4. Al final del caso, ¿qué implicaciones tiene el cambio de actitud del doctor sobre *la confianza* de cada uno de los grupos de personas que le rodea?
5. Tras el análisis de este caso, ¿**cómo aplicaría usted** las *conclusiones* obtenidas a su comportamiento profesional en el ámbito de una organización?

Algunas cuestiones prácticas

1. En la descripción del modo de dirigir la empresa de Aerolíneas de Southwest, por parte de Herb Kelleher, recogidas al comienzo del capítulo (véase «Una historia para reflexionar: un enfoque distinto»). ¿Se presentan **los tres tipos de motivación** descritos en la Figura 5.3?

2. Piense en una persona que considere líder, que influya o haya influido en su vida. ¿Sería capaz de identificar en esta persona algunos de los elementos de la **«dimensión ética del liderazgo»** descritos en la Figura 5.6? Podría describir estos elementos con ejemplos concretos.

3. Podría poner tres ejemplos de actuaciones éticas que contribuyan a hacer más humana una organización y que requieran a la vez de **las cuatro virtudes cardinales** descritas en la Figura 5.9. ¿Podría explicar **cómo se relacionan** las cuatro virtudes descritas en cada uno de los ejemplos propuestos?

4. Sin detallar nombres de personas o instituciones, ¿podría describir algún caso que recuerde en el que se haya dañado o reducido **la confianza en las relaciones humanas** de una organización por actuar de modo no ético, opuesto a lo que se describe en la Figura 5.11?

Ejercicio para realizar en equipos

Reunidos en equipos de tres personas (o tantas como considere oportuno el profesor o profesora), cada equipo deberá proponer *acciones concretas que propondrían si fueran nombrados representantes de los estudiantes en su Universidad.* Si lo consideran oportuno, puenden utilizar como apoyo para la reflexión las ideas recogidas en las Figuras 5.5 y 5.6. Tras la creación de un plan de actuaciones tan extenso como sea capaz cada equipo, en una puesta en común se pueden analizar las coincidencias de los distintos equipos. ¿Qué consecuencias prácticas se pueden sacar de las conclusiones de la clase?

Lecturas recomendadas para este tema (con un breve comentario)

- Vélaz, J.I.: **«Hacia un nuevo paradigma motivacional»**. Capítulo 8 en el texto: *Motivos y motivación*. Ed. Díaz de Santos. Madrid. 1996. Páginas 215-259.
  El libro del profesor Vélaz, doctor en Dirección de Empresas por el IESE y profesor de Ética Empresarial en la Universidad Internacional de Cataluña, constituye un estudio riguroso sobre la motivación humana, en el que se exponen de modo claro, sistemático y profundo las diversas explicaciones teóricas acerca de la motivación humana. El capítulo que se recomienda como lectura supone una descripción magistral de un tipo de motivación y motivos del comportamiento humano del que poco se había hablado hasta la fecha, «los motivos que trascienden al sujeto». A su vez, en el texto se propone un modelo integrado de la motivación que respeta todos los hallazgos teóricos previos. Como se dice en la contraportada del propio texto, se trata de un trabajo sobre la motivación que aporta un concepto «valioso como el agua pero desconcertante como la lluvia en el desierto».

- Paine, L. S.: **«Liderazgo, ética e integridad organizacional»**, Recogida en Melé, D.: *Raíces éticas del liderazgo*. Libros IESE. Ed. Eunsa. Pamplona. 2000.
  Esta *lectura* recoge la ponencia presentada por la profesora Lynn Sharp Paine de la Universidad de Harvard (Business School), en el IX Coloquio de Ética Empresarial y Económica del IESE, celebrado en Barcelona, los días 4 y 5 de noviembre de 1999. En el texto se analiza la relación entre «eficacia» y «ética», y defiende que «la ética cuenta». Hace una distinción entre los ámbitos propios de la justicia y la humanidad, así como de la obligación y la aspi-ración-ejemplaridad. Estos conceptos ayudarán a comprender los dinamismos propios de la justicia y los de la excelencia, aspectos a los que se ha hecho referencia en este libro, al final del capítulo. La ponencia de la profesora Paine concluye subra-

yando la necesidad de líderes «que sean capaces de construir organizaciones que se esfuercen por conseguir un rendimiento extraordinario dentro de los límites» de la zona de intersección entre la economía y la ética.

- De Sendagorta, E.: **«El empresario servidor-líder»**. Cuadernos Empresa y Humanismo. Pamplona. Nº 72. (26 páginas).
  Enrique de Sendagorta es Doctor Ingeniero Naval por la Escuela Superior de Ingenieros Navales de Madrid (1948). Ha sido fundador, consejero y presidente de numerosas instituciones y empresas de prestigio nacional e internacional. Posee las distinciones: Gran Cruz del Mérito Naval (España), Verdienst Kreutz mit Stern (Alemania) y Cruzeiro do Sul (Brasil). En el texto que se recomienda aquí afirma, refiriéndose a la necesidad de una nueva concepción de las organizaciones y sus directivos, que: «todo cambiará el día que se comprenda que la legitimación del poder empresarial no tiene base suficiente en la mera propiedad del capital, sino que ha de fundamentarse en el afecto a la empresa, en su consideración como valor social, en el servicio eficaz, leal y sostenido de quienes lo ostentan, y en la mejora de la comunidad de personas que la constituyen. Los líderes solamente serán seguidos en la medida que sean servidores de su comunidad. Esta contagiosa condición llevará a que en las empresas se viva la cooperación y se multiplique la creatividad dentro de un clima de superación y efusividad, atractivo por su riqueza en valores humanos».

Un texto clásico: *El hombre en busca de sentido*, de Viktor E. Frankl

Editorial Herder, Barcelona, 2004.

Escrito autobiográfico del propio Frankl, eminente psiquiatra de reconocido prestigio mundial (de sus 32 libros, traducidos a 26 idiomas, se han vendido en total varios millones de ejemplares). En esta obra maestra cuenta que, por su condición de judío, en 1942 fue apresado por los nazis, junto con su familia. Pasó por cuatro campos de concentración, donde murieron sus padres, sus hermanos y su primera esposa (tras la guerra contrajo matrimonio por segunda vez). Al observarse a sí mismo y a los otros presos de los campos de concentración, vio que las personas, en situación de sufrimiento extremo, pueden desesperarse y degradarse o, por el contrario, sacar lo mejor de sí mismas. Quienes en tales condiciones elevaron su dignidad humana fueron los que llevaron sus padecimientos con la mira puesta en un fin superior. «Cuando hay un porqué vivir, se soporta cualquier cómo», sentenciaba Frankl.

Tercera Parte

Nivel organizacional: La ética en el seno de la organización

CAPÍTULO 6

La calidad ética en las organizaciones

> ***Forjé un eslabón un día, otro día forjé otro y otro.***
> ***De pronto se me juntaron –era la cadena– todos.***
> Pedro Salinas

Una historia para reflexionar: «El histórico caso Enron»

«Enron Corp., que en diciembre de 2001 se convirtió en la bancarrota más grande de la historia estadounidense, no quebró sólo por prácticas contables impropias, aunque desde luego fue un factor importante. También fracasó porque tenía una cultura que impulsaba a sus ejecutivos a comportamientos inmorales.

Un ex-empleado resumió la cultura de Enron de esta manera: “Si el jefe (falseaba) y uno no había trabajado en otro lado, se suponía que todos falseaban las ganancias. Si uno estaba ahí y se daba cuenta de lo que pasaba, ¿cómo detenerse y perder el trabajo? Daba miedo. Era fácil decirse, ‘bueno, si todos lo hacen, quizá no sea tan malo’”.

Durante el auge de Enron a finales de la década de 1990, la prensa la elogiaba por su cultura emprendedora: inteligente, descarada, creativa y dispuesta a correr riesgos. Pero en la autopsia se revela otra cultura con un énfasis implacable en el aumento de las ganancias y la iniciativa individual. En lugar de premiar las ideas nuevas, la compañía alentaba los atajos inmorales. ¿Cómo?».

Presión por el logro de las cifras, control relajado sobre el modo de conseguirlas, una cultura de obediencia ciega: «las personas tenían miedo de que hablar en voz alta sobre las prácticas cuestionables repercutiera en sus evaluaciones de desem-

peño y el monto de sus bonos», afirmaciones de la dirección del tipo «lo único que importa es el dinero. Con dinero se compra la lealtad». Junto a esto, «la organización remuneraba a las personas muy competitivas que se inclinaban menos a compartir el poder, la autoridad o la información,… y se ascendía a quienquiera que trajese ganancias rápidas»[126]

El texto, procedente de diversas fuentes, está tomado (EN SU TOTALIDAD) del libro de Robbins, S.P.: *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall, Pearson. México. 2004. (10ª edición). Página 539.

¿Qué se puede aprender en este capítulo?

1. ¿Qué caracteriza a **los fines de las organizaciones con calidad ética**? ¿Cómo afecta la dimensión ética a la declaración de **la *misión*** de una organización? (6.1.1.)
2. ¿Qué enfoques o **visiones de la ética** pueden encontrarse entre las organizaciones que buscan actuar bien? ¿Es posible lograr la excelencia ética sin una **actitud y esfuerzo por el cambio**? (6.1.2. y 6.1.3.)
3. ¿Qué medios de acción directa, o **políticas formales**, pueden ponerse en práctica para mejorar la calidad ética de la organización? (6.2.1.)
4. ¿Cómo influye la cultura de la organización en su calidad ética? ¿Es posible hablar de la **cultura ética** de la organización? ¿Qué **otros medios de acción indirecta** pueden influir en la calidad ética de una organización? (6.2.2. y 6.2.3.)
5. ¿Es posible la calidad ética sin **el compromiso de la dirección**? ¿Basta con la ejemplaridad de la dirección, o se requiere el **compromiso mutuo**? (6.3.1. y 6.3.2.)
6. ¿Qué tipo de **comportamientos de calidad ética** pueden reforzar la confianza y el compromiso mutuos en las organizaciones? (6.3.3.)

La respuesta a cada una de estas cuestiones se recoge en el resumen, al final del capítulo.

En el Capítulo 3 se definía la organización como un conjunto de personas, que se unen, de modo más o menos estable, para conseguir unos objetivos comunes, mediante unos medios tangibles o intangibles. Por su propia naturaleza constitutiva, cualquier tipo de organización tiene una razón de ser, unos *fines*, que logra mediante la utilización de los *medios* que considera oportunos para ello, y es siempre tarea de *personas* concretas (véase la Figura 3.1).

[126] Este caso se ha desarrollado gracias al material de los profesores Carlos Moreno y José Ignacio Vélaz. Las citas empleadas aquí corresponden a los artículos publicados en las siguientes revistas, por orden de aparición en los párrafos: Organizational Dynamics, Otoño 1994; Fortune, Febrero 1994; Brandweek, Octubre 1994; Caso Southwest Airlines, Harvard Business School 1995 y Forbes, Septiembre 1991. La historia de la compañía puede encontrarse en la página Web de la firma.

Para poder estudiar el grado de calidad ética que caracteriza a una organización, se utiliza en este capítulo sexto el esquema que se desprende de la propia definición de organización ofrecida previamente. La estructura de este capítulo está dividida en tres partes: el estudio de la calidad ética de los *fines* que persigue la organización, la calidad ética de los *medios* y, por último, la calidad ética en las *relaciones humanas* en los comportamientos de las personas que configuran el proyecto común que supone toda organización.

El nivel de análisis en este capítulo no es micro-organizativo o individual, sino meso-organizativo o del grupo, es decir, de la organización en sí misma.

6.1. Los fines de las organizaciones con calidad ética

Los elementos constitutivos de la organización: las personas, sus fines y sus medios puestos en común, están presentes en todas ellas, se dan en un pequeño comercio o una gran industria, de igual modo que están presentes en cualquier institución que ofrezca un servicio a la sociedad, ya sea educativo, asistencial, político, etc.

El objeto de estudio de este capítulo es, precisamente, la organización en su conjunto, en cuanto grupo humano, y la calidad ética que posee como tal. La **calidad ética** de una organización vendría dada por el grado de contribución que ésta proporciona al desarrollo humano propio y ajeno, es decir, por el mayor o menor grado de servicio al *bien común*, en sentido ético, que es capaz de aportar.

6.1.1. La misión de las organizaciones con calidad ética

A cualquier persona que pertenezca a una organización se le podría preguntar acerca de la razón de ser de ese proyecto. ¿Para qué fue creada la organización? ¿Para qué está aquí y ahora? Nótese que la cuestión no es ¿por qué fue creada la organización?, pues esto supondría preguntar acerca de los motivos que llevaron a sus creadores a poner en marcha el proyecto. La razón de ser de una organización es una cuestión que tiene que ver con su sentido, con su «misión», o lo que es lo mismo, con la aportación que realiza a la sociedad en que se desenvuelve.

Si se desciende, por ejemplo, al caso particular de una organización empresarial, su misión tendría que ver con la creación de bienes o servicios, la misión de un hospital tendría que ver con la salud, mientras que la de una universidad con la educación, o la de un ayuntamiento con el servicio público. Es decir, el concepto de misión hace referencia al sentido de la organización. Si una organización careciera de misión, no tendría razón de existir.

El término de misión organizativa ha sido estudiado de modo sistemático en el ámbito de las ciencias de la dirección de empresas. La descripción de este concepto no es trivial, pues en la medida en que se conoce la finalidad última de la organización, será más sencillo establecer estrategias empresariales para su logro. Evidentemente, el término no se reduce a organizaciones exclusivamente empresariales, pero es en el marco de éstas donde se ha podido apreciar con mayor fuerza la importancia del concepto. Quizá la definición más sencilla que

puede encontrarse de la **misión organizativa** es la que la describe como «el propósito de la organización»[127]. O, también, como «su objetivo o razón de ser»[128].

Detrás de este concepto subyace una concepción «teleológica» de la organización. Las organizaciones humanas se mueven por fines («telos», en griego), por metas u objetivos, que pueden describirse en un plano muy genérico, como ocurre con la misión a la que se está haciendo referencia, o en términos más operativos, llegando hasta la descripción de los objetivos más concretos, que no tendrían otro sentido que el logro de la misión.

Conocer cuál es la razón de ser de una organización implica para sus miembros estar en condiciones de lograr la meta común para la que se han unido o, por el contrario, de actuar sin orientación, sin rumbo. Algo que puede parecer obvio, pero que no lo es. Si, por ejemplo, las personas que trabajan en una farmacia entienden que su misión específica es comercial, es decir, la venta de medicamentos, entonces su comportamiento diario estará enfocado a esta meta, sus objetivos más operativos y sus decisiones en el corto plazo vendrán marcadas por esta concepción de la misión de la farmacia.

En cambio, si las mismas personas consideran que la misión de la farmacia en la que trabajan es, fundamentalmente, sanitaria o asistencial, entonces el sentido de su trabajo podría cambiar, así como el tipo de productos y servicios que adquieran y ofrezcan. Es lógico pensar así, dado que no todos los productos tienen los mismos efectos curativos, ni estos efectos tienen por qué estar siempre relacionados con aspectos comerciales, como el precio o la promoción. Igualmente, el trato hacia el cliente será distinto en función del peso que se dé al aspecto comercial o al aspecto asistencial en la misión que asume la farmacia.

Cuando la misión de la organización es conocida, compartida y buscada de modo conjunto por sus miembros, es razonable pensar que la organización alcanzará mejor su finalidad en el día a día, que será más eficaz. En el caso de la farmacia que se ha citado como ejemplo, el conocimiento por parte de todos los miembros de la organización de su razón de ser, ayudará a lograr los objetivos, reduciendo en muchos casos la necesidad de invertir tiempo o recursos en explicar cómo resolver problemas o tomar determinadas decisiones.

En la Figura 6.1, se recoge un ejemplo de declaración de misión en el caso de una universidad. Esta declaración permite a los miembros de la organización saber cuál es la razón de ser de su trabajo. Orienta a todos los miembros de la organización hacia la meta común, a medida que aporta criterios generales que luego serán aplicados en el diseño de objetivos más específicos y de decisiones operativas. A su vez, la declaración de la misión permite explicar al resto de la sociedad para qué ha sido creada esta organización.

La reflexión acerca de la misión organizativa pone de relieve un aspecto que podría estar presente en cualquier declaración de misión, que es común a toda organización. Si toda organización constituye una unión de personas, de modo más o menos estable, para lograr un fin común, con unos medios compartidos, ¿sería lógico que el fin último de la organización atentara contra la propia organización, contra su propia naturaleza? ¿Sería lógico hablar de una misión de la organización que contribuyera a su desintegración, a su desunión?

---

[127] Concepto tomado de Robbins, S.P. & Coulter, M.: *Administración*. Ed. Pearson. Prentice-Hall. Méxio. 2005, pág. 166.

[128] Véase el texto de Wagner, J.A. & Hollenbeck, J.R. *Comportamiento organizativo*. Ed. Thomson. México. 2004, pág. 21.

Declaración de *misión* de la organización (un ejemplo)

LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Nuestro propósito es llevar a cabo tareas de **investigación** original que contribuyan al avance del conocimiento, y transmitir este conocimiento a través de **enseñanza** de primera calidad, con el objetivo de **formar líderes** para el mundo empresarial, político y académico. Esta misión involucra los siguientes aspectos que nos gustaría detallar:

a) Emprender tareas de **investigación** que contribuyan al desarrollo de la ciencia, de la tecnología y de la cultura humana. El Fondo de Promoción para la Investigación sostiene las tareas de investigación en la Universidad, premiando por las publicaciones que se realicen en revistas internacionales de primer nivel y promoviendo la participación de los profesores en congresos internacionales.

b) Brindar a los alumnos un muy completo entrenamiento científico y profesional en los campos de negocios, economía aplicada, políticas económicas, finanzas, política e ingeniería dentro de un marco de **educación** humanística y liberal.

c) Inculcar un espíritu crítico y reflexivo a los estudiantes, así como también prepararlos para emprender actividades profesionales con un bagaje de teorías y métodos modernos. La capacidad y responsabilidad profesional, por supuesto, no excluyen la ética y sensibilidad social.

d) **Acercarse a la comunidad**, brindando asistencia técnica y científica a los gobiernos, a la comunidad académica y al mundo de los negocios.

e) **Contribuir** con la creación y comunicación del conocimiento, el saber y la cultura. Con este espíritu se ha creado y distribuye mundialmente el Journal of Applied Economics y las revistas Temas de Management y Análisis. Nuestra investigación a lo largo de 26 años se plasmó en 246 Documentos de Trabajo que en Junio 2004 se encuentran en el top 2% de los más consultados del mundo según LogEc –ente que recopila los accesos a las bibliotecas virtuales en la Web.

Fuente: Universidad del CEMA, Argentina. http://www.cema.edu.ar/site/mision.html.

Figura 6.1. ¿En qué consiste la definición de la *misión* de una organización?

Como explica el profesor Pérez-López, existe un concepto de misión que es común e irrenunciable a cualquier organización, y otro que las distingue; el primero podría ser denominado misión genérica, y el segundo misión específica. La **misión genérica** es aquella finalidad que es común a toda organización por su propia naturaleza constitutiva, y que se desprende de la definición del concepto de organización humana. De ahí que se pueda afirmar que «todas las organizaciones humanas tienen la misión genérica de desarrollar la confianza mutua entre sus participantes, ya que de ello depende el crecimiento de la propia unidad de la organización. Cuando hablamos de una organización concreta, hemos de referirnos, sin embargo, a su misión específica, que es la que determina el tipo de organización al que ésta pertenece»[129].

Es posible, por lo tanto, referirse a una misión genérica común a toda organización, que constituye el punto de partida de cualquier otra finalidad específica que ésta tenga. La finalidad genérica que debería estar presente en toda organización es su propia unidad; es decir, la integración estable de sus miembros durante el tiempo de vida de la organización, la estabilidad en las relaciones humanas que configuran el proyecto común, y que se apoya en la confianza.

---

129 Definiciones tomadas de Pérez-López, J.A.: *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Ed. Rialp. Madrid. 2000, pág. 229.

La necesidad de la unidad se convierte en elemento común y necesario para la supervivencia de cualquier tipo de organización, incluida una organización terrorista. La desunión sería sinónimo de desintegración, de ruptura de las relaciones que permiten la existencia de la organización, su defunción.

Cuando surge la desconfianza, se rompe la unidad, y con la desunión comienza la desintegración de las relaciones, que, de no resolverse, llevaría al desgajamiento, a la fractura de la organización, con independencia de cuáles fuesen sus propósitos específicos. Por este motivo, la unidad, la estabilidad en las relaciones humanas, constituye el elemento común a la misión de cualquier organización durante su vida como tal.

La unidad en las relaciones humanas, en la medida en que son relaciones libérrimas, se basa en la confianza, en la seguridad de que lo que hoy es organización no dejará de serlo dentro de un rato, si no ha sido decidido por sus miembros. En este sentido es en el que se puede afirmar que es misión genérica de cualquier organización, sea cual sea su finalidad específica, la de fomentar su unidad, la subsistencia de las relaciones que configuran la organización.

La definición de la misión genérica pone de manifiesto el papel clave de la confianza para que las organizaciones sobrevivan, pero no hace mención directa a su calidad ética. ¿Tendría sentido crear una relación estable entre personas cuyo fin dañara o perjudicara el desarrollo individual de sus miembros o de aquellos a los que afecta su actividad? ¿No sería contradictorio establecer relaciones de confianza cuyo fin atentara contra el propio desarrollo personal de quienes las han constituido o de la sociedad en que actúan?

Lo cierto es que la experiencia demuestra que existen organizaciones basadas en relaciones de confianza, en las que sin embargo se pueden encontrar objetivos, planes y decisiones que llevan a la destrucción de la calidad humana de sus miembros o del entorno. Cuando la confianza en la que se apoya la unidad de la organización mira exclusivamente a los bienes útiles y agradables de sus integrantes, pero olvida los bienes éticos, es posible que la relación de unión se mantenga, pero no sería riguroso hablar de organizaciones humanas, sino «inhumanas» o, como fueron definidas en el Capítulo 2, de «organizaciones éticamente enfermas».

Dicho de otro modo, mientras que la unión entre los miembros de cualquier organización es condición necesaria para su estabilidad, la contribución al bien propio y al bien común, en sentido ético, puede estar ausente en las organizaciones cuando éstas se mueven exclusivamente por razones utilitarias o placenteras. Las dimensiones de la confianza que justifican la estabilidad, la unidad de la organización, serían de tipo científico-técnico o psico-afectivo (véase la Figura 2.7), pero puede no estar presente la dimensión ética. Sobre esta realidad fue posible precisamente establecer la distinción entre organizaciones éticamente «enfermas, sanas o excelentes» (*véase* la Figura 2.2), que a la vez pueden ser muy eficaces y eficientes.

Aunque sería deseable que toda organización tuviera como misión genérica la contribución al bien ético de sus miembros y de la sociedad, algo que se analizará en el próximo capítulo al hablar de responsabilidad social, no se puede decir que siempre ocurra así, precisamente por la condición libre de toda persona, de ahí que la contribución al bien en sentido ético deba ser considerada, de modo explícito o implícito, como parte de la misión específica de la organización.

Si se considera el caso de una organización de blanqueo de dinero, es evidente que su misión específica no contribuye al bien común en sentido ético, ni al de sus miembros, ni al

de la sociedad en general. Se trata de una organización «éticamente enferma», además de ilegal. Esta organización provoca el empobrecimiento humano de sus miembros, de las personas implicadas en el logro de su misión, y de los afectados por su actividad.

La consideración de casos extremos como el de organizaciones «mafiosas» permite entender mejor el concepto de «organización enferma», pues es innegable que organizaciones dedicadas al terrorismo, a la pornografía infantil o a la trata de blancas, son organizaciones *inhumanas*, «éticamente enfermas».

Pocos pondrán en duda que una banda terrorista es una organización que destruye humanamente a sus miembros y a la sociedad en la que actúa, pero la «enfermedad ética» de una organización no se da, exclusivamente, en las que son delictivas. Como ya se vio, cualquier organización que fomente directa o indirectamente comportamientos deshonestos, que cometa injusticias y atropellos, puede ser calificada de «enferma» desde el punto de vista ético.

Sin duda, el grado de «enfermedad ética» dependerá de los bienes éticos que son arruinados, del mal que esta organización produzca hacia dentro y hacia fuera. Cuando una organización destruye los principios, los valores y las virtudes éticas de sus miembros y de la sociedad, constituye un mal ético, aunque no se dedique a aniquilar vidas. Si la organización en cuestión fomenta la mentira, la envidia, la deslealtad o la injusticia, está haciendo daño a sus miembros y a la sociedad.

Sin necesidad de centrarse en casos extremos, es posible afirmar que, para que una organización no «enferme» desde el punto de vista ético, para que pueda ser calificada como «organización con calidad ética», es necesario que como parte de su *misión específica*, de su razón de ser, incorpore de modo más o menos explícito la contribución al pleno desarrollo humano de sus miembros y de aquellos a quienes sirve, es decir, la dimensión ética. Debe existir la intención por parte de quienes dirigen la organización de cooperar en la generación de hábitos de comportamiento que humanicen a las personas, que favorezcan su calidad humana, y no la envilezcan.

Para un análisis más riguroso de este punto se puede realizar una distinción adicional. La consideración del ámbito interno y la del ámbito externo de la organización. Esta distinción permite aclarar si la organización posee calidad ética por contribuir al bien común (interno y externo), o si, por el contrario, busca contribuir exclusivamente al bien externo a costa del interno, o a la inversa.

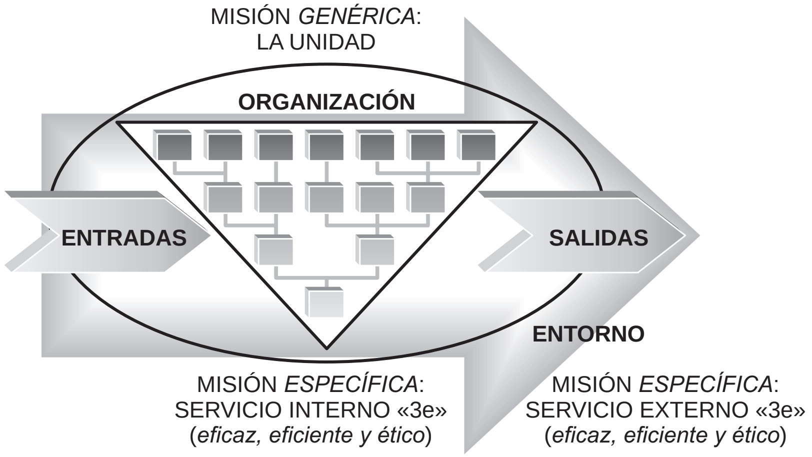
Siguiendo de nuevo al profesor Pérez-López, es posible diferenciar entre una **misión externa** de la organización que «representa las necesidades reales que una organización busca satisfacer a través del producto o servicio que llamamos acción organizacional. En definitiva, la misión externa incluye la satisfacción de las necesidades de las personas que *desempeñan la función de consumidores*, en cuanto desempeñan dicha función»[130]. Nótese que el término consumidor, más cercano a las organizaciones empresariales, puede ser entendido en sentido amplio, como receptor del servicio que aporta la actividad de cualquier organización.

Si la misión externa tiene que ver con el servicio que ofrece la organización para satisfacer necesidades de personas que no pertenecen a la organización, este servicio constituiría, precisamente, la razón de ser de la organización «hacia fuera». Lo que implica poder hablar también de una misión o razón de ser «hacia dentro», de la misión interna de la organización.

---

130 Pérez-López, J.A.: *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Ed. Rialp. Madrid. 2000, pág. 111.

La *misión* en las organizaciones con «calidad ética»



Fuente: Elaboración propia, a partir de las ideas de Pérez-López (2000).

Figura 6.2. ¿Qué caracteriza a la *misión* de una «organización éticamente saludable»?

La **misión interna** «representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer en los partícipes de la organización en cuanto sus productores, es decir, en cuanto sus acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para el logro de los propósitos de la organización»[131].

Una vez realizada la distinción entre misión específica *interna* y misión específica *externa*, es posible analizar con mayor detalle el grado de calidad ética de una organización en lo que concierne a su misión específica. Como se refleja de modo gráfico en la Figura 6.2, la «calidad ética de una organización» puede ser analizada mediante la revisión del contenido de su razón de ser, de sus propósitos específicos o misión específica interna y externa.

En el plano la misión genérica, que pasa por buscar la unidad de los miembros de la organización, es importante subrayar que cuando esta unidad se apoya en razones éticas, en la búsqueda compartida del bien en sentido ético, y no sólo del bien en sentido útil o agradable, el clima de confianza será mayor. Es decir, la unidad y, por tanto, la estabilidad, de las organizaciones que consideran el bien ético como parte de su misión será mayor que la de aquellas que lo ignoran, pues existe un elemento más que la sustenta. Éste es un punto que se refuerza, además, con la lógica descrita al hablar del círculo de la construcción de confianza (*véanse* las Figuras 1.3 y 5.11).

Cuando se analiza la misión específica de la organización, se puede afirmar que la **«calidad ética de una organización»** dependerá del grado en que se considere la dimensión ética en la concepción de la misión específica interna y externa de la misma. O lo que es lo mismo,

[131] Pérez-López, J.A.: *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Ed. Rialp. Madrid. 2000, pág. 112.

la calidad ética será mayor a medida que entre los propósitos de la organización se incluya la búsqueda de bienes en su sentido no sólo útil y agradable, sino también en su sentido ético. Cuando la organización se propone proporcionar a sus miembros, y a la sociedad, bienes que lo son en sí mismos como el respeto a la dignidad humana del hombre y de la mujer, a la veracidad, al medio ambiente, etc.

Los miembros de la organización, comenzando en primer lugar por los responsables de su gobierno, deben tener claro que la «calidad ética de la organización» pasa por la intención de buscarla en común, por su consideración como parte de la misión específica. Junto a la búsqueda de la «eficacia» y la «eficiencia», la tercera «e», la «ética», debe ser parte del propósito de la organización.

En la Figura 6.2, puede apreciarse de modo intuitivo que el concepto interno de ética en la organización comienza por aquellos que tienen mayor responsabilidad en ella. Ésta es la razón por la que se representa la organización como pirámide invertida. A mayor responsabilidad interna, mayor grado de calidad ética y espíritu de servicio es requerido, se está al servicio de más personas, y mayor peso se sustenta en la organización.

La concepción de servicio interno, comenzando por los que tienen mayor responsabilidad en el logro de la misión organizativa, entronca con los conceptos de liderazgo y servicio expuestos en el capítulo anterior. La ética debe estar presente en todos los niveles de la organización, para que sea una realidad que se manifieste hacia el exterior.

Si, por ejemplo, en un ayuntamiento primaran los criterios de eficacia y eficiencia en su gestión sobre los de servicio al bien común ético, las decisiones vendrían marcadas exclusivamente por razones electoralistas, por la búsqueda del voto, lo que no siempre asegura la equidad, la veracidad o la mayor contribución al bien común. Si para lograr más votos se cometieran injusticias o se asumieran cargas desproporcionadas para futuros gobernantes, estaríamos ante una organización enferma, por muchos votos que consiguiera, por muy eficaz que aparentara ser. La elección democrática asegura el consenso, no la justicia ética.

La «calidad ética de una organización» pasa, en primer lugar, por la presencia de «salud ética», por la ausencia de comportamientos deshonestos. El logro de una organización «éticamente sana» es el primer paso hacia la mayor calidad, hacia la organización «éticamente excelente», pero este paso no es automático, la «salud ética» requiere de la intención y el esfuerzo positivo por lograrla. El cumplimiento de la ley justa y las normas de justicia son el primer paso para avanzar hacia mayores cotas de calidad ética. Como se expuso en el segundo capítulo, la organización «éticamente excelente» va más allá de la «éticamente sana» (*véase* la Figura 2.2).

Lo que caracteriza a la organización «éticamente excelente», esto es, a la que posee el mayor grado de calidad ética en términos de definición de su misión, es que cuenta con una misión específica, interna y externa en la que se busca la excelencia ética. Se trata de una organización que busca la excelencia humana de sus miembros y la mayor contribución posible al bien común de la sociedad.

Como se verá a continuación, algunos autores piensan que el consenso sobre la ética sólo puede lograrse en el plano de los mínimos, de la legalidad o la obligación, sin embargo, también es posible el consenso en la búsqueda de la excelencia, todo depende de la visión de la ética que se comparta en el seno de la organización.

6.1.2. La *visión* de la ética en las organizaciones

Para cada organización, la definición de su *misión específica* no es algo que le venga dado. Lo que una organización quiere ser, su razón de ser, es el resultado de aquello que persiguen todos los que la integran, bajo la dirección de quienes la gobiernan. En la medida en que los que dirigen la organización sean capaces de transmitir a todos sus miembros la misión específica, ésta podrá llegar a buen puerto.

La definición de la misión específica constituye un medio que puede ayudar a lograr la unidad de propósito en todos los miembros de la organización, orientando sus comportamientos en una dirección común. Por esta razón, el papel que se otorgue a la ética en la definición de la *misión específica* terminará por influir en la dimensión ética de los comportamientos individuales y de grupo que se produzcan en la organización.

¿De qué depende que la calidad ética de la *misión específica* de cada organización sea mayor o menor? La respuesta no puede encontrarse en el propio concepto de misión, pues ya se ha dicho que no es algo dado. La calidad ética de la *misión específica* dependerá, en primer término, de la concepción que tengan sus dirigentes acerca de qué es la ética y qué aporta a la organización. En definitiva, de su *visión* de la ética.

En términos generales la visión que posee una organización incluye no sólo aspectos éticos, sino todo aquello que hace referencia a la filosofía de la organización y su modo de concebir el logro futuro de la misión. En sentido amplio, la **visión** de la organización es la «forma de ver o anticipar el futuro», o también «la forma de proyectar la empresa en dicho futuro o de definir una determinada filosofía de la empresa»[132]. Dentro del concepto más amplio de visión de la organización estaría incluida la **visión de la ética** que posee cada organización, es decir, el modo de ver o concebir qué es la ética en esa organización, así como la percepción de la influencia que puede tener la dimensión ética en el futuro de la organización y, por tanto, su incidencia en la filosofía o el modo de trabajar en el día a día.

La *visión* indica la percepción del lugar que la organización espera ocupar en el futuro, hacia dónde se quiere dirigir. Qué actividad pretende desarrollar, qué servicios dará y cómo. En definitiva, constituye el modo de concretar la puesta en práctica de la que ha sido definida como misión específica. La visión describe la ruta, el camino a seguir, para alcanzar la misión.

Mientras que la misión es la meta más general o el propósito de la organización, el «para qué» estamos aquí, la visión constituye la concreción de «cómo» se logrará alcanzar la misión específica. Ese «cómo» sigue siendo todavía genérico, pues mira al presente y al futuro, de ahí que configure una filosofía, unos valores y unas intenciones que tendrán que ser detalladas en objetivos más precisos.

Ambos conceptos hacen referencia a los fines de la organización, de ahí la inevitable interconexión entre ellos, y su frecuente confusión. A su vez, ambos conceptos se encuentran mutuamente interrelacionados, pues la definición de la misión específica que se ha propuesto la organización vendrá determinada por los valores y la filosofía que poseen quienes dirigen la organización.

[132] Para un estudio más detallado de los diferentes enfoques de visión y misión puede verse Collins, J.C. y Porras, J.I. (1991): «Organizational vision and visionary organizations», *California Management Review*, vol. 34. núm. 1, págs. 30-52.

La misión específica de una organización que incorpore la dimensión ética, contará con una visión, con una filosofía de gobierno en que ésta debería estar presente, y a la inversa, la visión que se tenga de la ética, de su papel en la organización, influirá en el modo en que ésta se hace explícita en la definición de su misión.

En términos generales, misión y visión son conceptos que se complementan, pues uno habla de las responsabilidades asumidas como propias por la organización y el otro del enfoque a seguir para su logro. Por esta razón, si la visión de la organización otorga un mayor o menor peso a la ética, lo lógico es que el mismo peso recaiga en la definición de su misión específica.

Si, por ejemplo, la visión de la ética de un cuerpo de seguridad del estado se concreta en el estricto cumplimiento de la ley, posiblemente la definición de su misión será muy distinta de la de otro cuerpo de seguridad cuya visión de la ética se centrara en buscar contribuir a un clima social de estabilidad y cooperación. Si la visión del papel de la ética en la organización reduce su atención al cumplimiento de las normas, y no fomenta valores que favorezcan una permanente actitud de servicio, parece lógico que esta dimensión tenga un protagonismo muy escaso en la definición de la misión específica de esta organización particular.

¿Es posible hablar de distintas visiones de la ética? En la Figura 6.3, se responde precisamente a esta cuestión. El gráfico muestra tres modos de concebir la ética en la organización, tres visiones prácticas distintas del papel que le corresponde a la ética en su incorporación a la actividad diaria, y que lógicamente tendrán relación directa con el papel que se conceda a la ética en la descripción de la misión de la organización[133].



Figura 6.3. ¿Qué *visión* de la ética hay detrás de las organizaciones «éticamente excelentes»?

133 La cuestión acerca de las concepciones teóricas de la ética se aborda con mayor detalle en el apéndice de este libro. Aquí no se recoge por ejemplo el «enfoque utilitarista», pues se considera que este modo de concebir la ética, por su propia lógica interna, puede incurrir en injusticias. Este mismo argumento se esgrime en algunos textos de organización como el de Robbins, S.P. & Coulter, M.: *Administración*. Ed. Pearson. Prentice-Hall. México. 2005, pág. 110.

La representación gráfica en forma de cubos superpuestos indica que el enfoque del cubo más grande, el que describe una «visión de excelencia ética», asume a su vez los principios y las prácticas de los dos anteriores, es decir, a la «visión de integridad ética», y a la «visión de deontología ética». Siguiendo la misma lógica, una «visión de integridad ética» incorpora en sus presupuestos a la «visión de deontología ética». Este modo de exponer las distintas concepciones o visiones de la ética es análogo al empleado en la literatura de organización para describir los enfoques prácticos asumidos acerca de la gestión de la calidad en las organizaciones[134].

Cuando las personas que conforman la organización, y de modo especial quienes la dirigen, interpretan la ética en clave de normas y obligaciones, bien sean legales o profesionales, entonces es muy probable que se conceda escasa importancia a esta dimensión en la definición de la misión específica de esta organización o, de hacerse, acabe remitiéndose al cumplimiento de las leyes o normas vigentes.

Esta visión de la ética constituye un primer paso en su incorporación a la actividad de la organización, que no debe ser interpretada en clave negativa. Las normas son medios necesarios, aunque es cierto que no suficientes. Sin normas de referencia para el comportamiento en la organización se terminaría en la anarquía. No obstante, las normas deben estar referidas al logro del bien, que es lo que las legitima desde el punto de vista ético.

La ética se concibe en esta visión en términos de «reglas del juego» y, por lo tanto, no tendría por qué ser necesario hacerla explícita en la definición de su misión específica, o de hacerlo, sería en términos de limitaciones a considerar en el logro de la primera razón de ser.

Es importante subrayar que las organizaciones que incumplen las leyes justas dejan de ser éticas, precisamente por dejar de actuar con justicia. Éstas podrían ser incluidas entre las denominadas organizaciones «éticamente enfermas», y por tanto tal postura no puede ser considerada como una visión de la ética, sino más bien como una visión de ausencia de ética.

La «visión de deontología ética» acepta y secunda las normas legales vigentes por lo que tienen de justas y considera aquellas normas y prácticas éticas que han sido establecidas y generalmente aceptadas en el ámbito en el que la organización desarrolla su actividad. Este enfoque asegura que la organización se mueve dentro del marco de normas éticas comúnmente aceptadas en el marco de la actividad en que se desenvuelve. Por tanto, se trata de una organización que cumplirá con aquello para lo que ha sido creada, dentro de la esfera de obligaciones propias de su actividad.

Bajo esta visión de la ética estarían incluidas todas las organizaciones que cumplen con sus obligaciones civiles, fiscales o laborales, así como de respuesta a lo que la sociedad exige de ellas, con lo que esto garantiza en el plano de la seguridad de quienes las integran y del funcionamiento de las instituciones civiles de esa sociedad. Algo que desgraciadamente no ocurre en todos los países civilizados.

---

[134] La representación gráfica en forma de cubos superpuestos no es original de esta obra. Aquí se toma la idea gráfica de la obra de Dale, B.G.: *Managing Quality*, Prentice Hall, New York. 1990. Allí se utiliza este efecto iconográfico para exponer las cuatro visiones o enfoques de la calidad en el marco de las organizaciones (Inspección, Control, Aseguramiento y Gestión de Calidad Total). Por su analogía con el tema tratado se ha utilizado la misma expresión gráfica. En el caso del texto sobre Calidad unos enfoques se superponen a otros añadiendo nuevos elementos hasta llegar a la Gestión de Calidad Total que incorpora y supera a todos los enfoques precedentes.

Este enfoque ético se ubicaría entre los de una ética minimalista, en el sentido que se expuso en el Capítulo 1 (*véase* la Figura 1.5). El protagonismo de la dimensión ética se centra aquí en el ámbito de la justicia, del cumplimiento de los deberes que se desprenden de los derechos de terceros. Un enfoque que asegura el buen funcionamiento de las instituciones pero que, como se recoge en la figura, es *reactivo*, no se anticipa, sino que reacciona ante lo que exige la regulación de lo que el legislador estima como justo, o la regulación de las instituciones con las que trabaja.

Existen multitud de ejemplos en este sentido: la incorporación de nuevos elementos de seguridad en los puestos de trabajo como resultado de la aplicación de normativas legales sobre seguridad e higiene en el trabajo; la revisión de políticas de destrucción de residuos como fruto de nuevas legislaciones anticontaminación; la incorporación de aspectos relacionados con el impacto ecológico que han pasado a estar regulados o autorregulados por determinados sectores, etc.

Todas estas medidas constituyen, en no pocas ocasiones, incrementos en los costes de la actividad de las organizaciones, y no pocos quebraderos de cabeza. Ahora bien, para lograr organizaciones «éticamente sanas» se hace necesario actuar en este marco, que no trata de eludir la dimensión legal y de justicia social, a pesar del coste que pueda suponer. Éste es ya un paso hacia la consideración explícita de la dimensión ética, del obrar siguiendo lo que dicta la justicia.

Evidentemente, siempre cabe pensar que este enfoque puede ser el resultado calculado que surge de quien prefiere pagar este precio y no el de la sanción legal o social, pero al fin y al cabo, se termina obrando con justicia, de ahí que sea considerado como un primer paso hacia un comportamiento ético de la organización.

Este enfoque de «deontología ética», siendo un primer paso positivo, y constituyendo un elemento básico que asegura un marco de justicia mínimo, no puede reducirse exclusivamente a la legalidad, pues como se expuso al comienzo del libro, ética y legalidad no son lo mismo. Es posible actuar en contra de la ética, y hacerlo dentro del marco legal establecido. La justicia legal no agota el concepto de justicia (*véase* la Figura 5.8), y ni siquiera el de ética (*véase* la Figura 5.9).

Es posible pensar en «organizaciones éticamente enfermas» que fomentan, por ejemplo, comportamientos insinceros, deshonestos u oportunistas, y que sin embargo cumplen todas sus obligaciones legales. Lo que tienen de «salud» en el plano de la justicia legal, pueden tenerlo de «enfermedad» en el ámbito de prácticas que desvirtúan la calidad humana de sus miembros o de la sociedad.

La legalidad no anula el juicio ético, más bien lo presupone. Cuando se cumple la ley es, precisamente, bajo el presupuesto de que ésta ha sido promulgada de modo justo, que debiera ser lo razonable y habitual. No obstante, la objeción de conciencia consiste precisamente en la negativa a secundar determinadas leyes invocando motivos éticos.

De ordinario, el juicio ético realizado en conciencia es el que guía el comportamiento, y es imposible, y no sería deseable, que todo comportamiento que busca obrar el bien ético estuviera legalmente regulado. El comportamiento humano es siempre más rico y va por delante del ordenamiento jurídico, lo que no quiere decir que éste no sea absolutamente necesario para asegurar unos mínimos de justicia y orden social. Necesario, pero no suficiente. De ahí que la deontología sea el enfoque ético que puede asegurar unos mínimos justos, más allá de lo estrictamente legal.

Ejemplos que ponen de relieve el papel de esta visión de la ética pueden encontrarse hoy día en muy variados sectores profesionales que cuentan con códigos éticos o de conducta. Han comenzado incluso a proliferar certificaciones de calidad ética, que son análogas a las certificaciones de calidad, y cuyo objetivo es garantizar que quienes las poseen actúan bajo unos determinados criterios éticos.

La deontología como disciplina ética recoge aquellas obligaciones y deberes que se espera que cumplan los miembros de un determinado colectivo y los derechos que deben respetar. Se trata, por tanto, de una regulación ética que va más allá del marco jurídico. El contenido de estas normas será tratado con más detalle en el próximo epígrafe al describir los medios formales e informales para lograr organizaciones de calidad ética.

Ejemplos de normas de conducta o principios recogidos en los documentos que buscan asegurar comportamientos éticos, y que pueden ser internos o externos a la organización, son: el deber del secreto profesional y la confidencialidad de determinada información, la prohibición de aceptación de determinados «regalos», el derecho a la privacidad, el deber de la veracidad en el uso de la información, el respeto a la reputación de otros, y un largo etcétera.

El enfoque deontológico se caracteriza por estar centrado en normas de conducta prácticas, en principios y obligaciones que pueden ser expuestos en términos de deber de actuación o prohibición, y que aseguran unos mínimos comportamientos éticos de quienes las siguen. Implica un grado de compromiso con la práctica ética que se ve refrendado por la necesidad de estudiar estos principios y la obligación de su puesta en práctica.

Cuando dichos principios de deontología se consideran esenciales en la actividad de la organización, cabe esperar que sean incorporados o considerados explícitamente en el marco de la descripción de su misión específica. Y, en la medida en que tales principios se ponen en práctica, no sólo es posible afirmar que tales organizaciones son «éticamente sanas», sino que su calidad ética crecerá a medida que estos criterios sean puestos en práctica habitualmente por todos los integrantes de la organización.

La «visión de integridad ética» añade al enfoque deontológico la consideración de valores éticos que llevan el esfuerzo personal por lograr, mediante el autogobierno, actuar correctamente, conforme a bienes éticos. En este caso la norma ética no se reduce a lo establecido por la ley o los códigos de conducta, sino que se deduce del juicio personal según una escala de valores éticos, que busca obrar rectamente, conforme a principios.

Esta visión de la ética puede tener una repercusión mayor en la definición de la misión específica de la organización, siempre que los principios y valores éticos se incorporen entre los elementos que definen la razón de ser de la organización. Lo más significativo de esta visión es el papel pro-activo que se concede a cada persona en la búsqueda del bien. La ética se centra en esta búsqueda de la corrección ética y no, exclusivamente, en secundar unas obligaciones o cumplir unas normas.

La integridad de los miembros de la organización se convierte en un elemento que preocupa a quienes dirigen la organización. No se trata de una restricción o una regla del juego que ha sido marcada por el acuerdo o la autorregulación de diversas organizaciones, sino como la coherencia con unos principios éticos en el comportamiento habitual que asegurará un clima de confianza y unidad en las relaciones organizativas.

Como se ha dicho, y se refleja gráficamente en la Figura 6.3, se subrayan en este enfoque o visión de la ética los valores éticos que llevan a comportamientos íntegros, honestos y coherentes con determinados bienes que la persona descubre como tales, y que se terminan compartiendo en la organización y convirtiendo en normas de conducta no necesariamente formales, pues son vistas en lo que tienen de valores éticos y no tanto como obligaciones dadas. En este punto conviene matizar que no todos los valores humanos son «valores éticos» en sentido estricto.

Hay valores humanos como los que se pueden encontrar en los ámbitos del deporte, de la cultura o de la política, que son denominados «valores» por la valoración social positiva que reciben en un momento y en un lugar. Sin duda, son valores en lo que tienen de bienes útiles y agradables, y su mayor o menor importancia puede venir dada por realidades más o menos circunstanciales. Pero no tienen por qué ser valores en el plano de la ética, si no hacen referencia a bienes éticos.

Los valores éticos lo son por sí mismos. Son **valores éticos** aquellos aspectos del comportamiento que contribuyen al bien de las personas en cuanto personas, y no exclusivamente en sentido útil o agradable, y por esta razón son estimados (valorados positivamente), por su propia valía para el desarrollo de la persona.

Es importante subrayar aquí la distinción entre el concepto de *valor* en su sentido psicológico o sociológico, del concepto de *valor* en su sentido ético. El *valor ético*, en la medida en que lo es, tal y como se ha definido aquí, puede ser denominado igualmente como bien ético. En cambio, no todo valor en sentido sociológico tiene por qué ser un valor o un bien en sentido ético.

Hay comportamientos que pueden estar muy de moda, muy valorados en un momento y un lugar y ser, a su vez, valores éticos, como es el caso hoy día, en muchos países, de la solidaridad o la ecología. En cambio, existen también valores en sentido sociológico, como el interés por el deporte, las actividades al aire libre, el cine o los viajes, que no tienen por qué ser valores éticos, sin que ello suponga que son valores no éticos. Sencillamente, se les denomina valores en su sentido sociológico.

Así, por ejemplo, la veracidad o la equidad, son aspectos del comportamiento valiosos en sí mismos, por su contribución al bien de la persona, con independencia de que generen utilidad o produzcan agrado al realizarse. Estrictamente hablando, es en este sentido en el que se puede calificar a la veracidad o a la equidad como valores éticos. Y a la persona que es veraz y justa como persona íntegra, desde el punto de vista ético. El enfoque de integridad pone el énfasis en el bien y no sólo en la norma ética.

La «visión de excelencia» de la ética constituye un paso más en la incorporación de la ética en los fines de la organización. Esta concepción considera a las anteriores (las leyes justas, las normas, principios y prácticas de la deontología profesional, así como los valores éticos) pero, además, concede a la dimensión ética un papel clave en la misión específica de la organización, pues entiende que como parte de la razón de ser de la organización se encuentra contribuir al bien común y al pleno desarrollo humano de sus miembros.

Esta noción de la ética, que incorpora todos los elementos de las anteriores, constituye la más pro-activa, constructiva y comprometida de las posibles visiones de la ética. Una «visión de excelencia ética» supone poner los medios necesarios para lograr una «organización éticamente excelente». Como se vio en el Capítulo 2, una organización que responde a este cali-

ficativo se esfuerza permanentemente por contribuir al pleno desarrollo humano de todos sus miembros, de todas las personas implicadas en el logro de su misión y de todos los afectados por su actividad.

La excelencia se entiende, comúnmente, como la «superior calidad o bondad que hace algo digno de singular aprecio y estimación». Por su propia naturaleza, la excelencia en el marco de la ética supondría un permanente afán de mejora de todos los miembros de la organización puesto al servicio del bien común.

En realidad, no se trata sólo de conocer lo que conviene hacer o evitar, sino de buscar de modo habitual el mejor modo de obrar, en su sentido ético. Como se exponía en el capítulo anterior (*véase* la Figura 5.11), cuando ésta es una actitud habitual en el comportamiento de todos los miembros de la organización, la ética se convierte en el «motor» capaz de generar un clima de confianza de gran solidez, por estar apoyado en todas sus dimensiones. La confianza en las relaciones apoyada en la excelencia humana, en la práctica de virtudes éticas, dará lugar a un servicio «digno de singular aprecio y estimación», como describe el propio término de excelencia.

En este enfoque se subraya el logro de hábitos estables buenos en el comportamiento de los miembros de la organización. Junto a las normas de conducta y la búsqueda del bien, se subraya la puesta en práctica de éstos mediante virtudes éticas. La excelencia se extiende entonces a aspectos que van más allá de la integridad como son la *gratitud*, que lleva a corresponder con gestos o manifestaciones a aquello que se recibe; la amabilidad, que lleva a actuar de modo que se facilite el trato con los demás; y tantas otras virtudes éticas (*véase* la Figura 5.9) que están en la base de comportamientos de servicio y calidad humana excelentes.

Sea cual sea la «visión de la ética» que se dé en la organización, todas ellas requieren una actitud y un esfuerzo por cambiar, por mejorar, por lograr comportamientos éticos que no surgen de modo espontáneo. Esta actitud y esfuerzo por el cambio serán mayores a medida que se dé más peso a la dimensión ética. El cambio es el tercer elemento en el orden de los fines que debería estar presente en una organización con «calidad ética».

6.1.3. El cambio hacia la «calidad ética»

El «proceso de cambio» hacia la mejora en las organizaciones no es un fenómeno que se refiera exclusivamente a la cuestión ética. Desde hace décadas este aspecto organizativo ha sido objeto de interés para numerosos investigadores. Los motivos son muy diversos, pero todas estas investigaciones tienen en común su interés por entender cómo se puede alcanzar un nuevo enfoque o un nuevo modo de hacer las cosas en la organización, lo que requiere siempre un cambio.

Las preguntas clave que hay que realizar para entender cómo llevar a cabo un proceso de cambio organizacional comienzan, o deberían comenzar, en primer lugar, por las cuestiones más básicas: ¿por qué cambiar?, ¿para qué cambiar? y ¿hacia dónde se dirige el cambio?

Estas cuestiones básicas han sido tratadas, precisamente, en los dos epígrafes anteriores. El cambio que se plantea aquí estaría justificado por la necesidad de lograr aquello que marca una *misión específica* comprometida, en mayor o menor grado, con la ética. Y, a su vez, el compromiso dependerá de la «visión de la ética» que tengan, en primer lugar, quienes gobiernan la organización.



Fuente: Elaborado por D. Antonio Debón Icardo, FPS & LLA Coord. (Ford España, S.A.), (2005).

Figura 6.4. ¿Qué factores hacen posible el cambio hacia una «organización éticamente saludable»?

Por qué, para qué y hacia dónde cambiar son cuestiones que deben conocer quienes dirigen la organización. La personas que dirigen son, por tanto, los primeros responsables de que se dé mayor o menor calidad ética en la organización, pues de su visión de ésta dependerá que se fomente o no el cambio hacia la calidad. Lógicamente, ellos deberían ser los impulsores naturales, pero la tarea corresponde a todos los miembros de la organización.

A continuación, se describen de modo secuencial cuáles son algunos de los factores clave para lograr cambios en las organizaciones. En la Figura 6.4, se recoge un grupo de aspectos necesarios para el cambio, y las consecuencias que tendría su ausencia en el proceso. El **cambio hacia la calidad ética organizativa** requiere que todos los miembros de la organización *sepan* la respuesta a las cuestiones básicas planteadas más arriba (para qué y hacia dónde) y, por tanto, que conozcan la visión de la ética que se pretende compartir.

Además de saber, es necesario que los miembros de la organización *quieran* este cambio, estén decididos a actuar bajo principios comunes que buscan la mejora en cuestiones relacionadas con la ética. Y, junto al saber y al querer, se requiere que las personas *puedan* poner en práctica normas y conductas de calidad humana, pues cuentan con los medios requeridos para lograrlo. Como se refleja en la Figura 6.4, es muy difícil que el cambio hacia la ética se produzca si no se ha reflexionado sobre estas cuestiones y no se les ha dado respuesta. A continuación, se analizan los distintos factores.

1. El cambio hacia la «calidad ética» pasa, en primer lugar, por **la reflexión de quienes mandan en la organización acerca de la «visión de la ética»** que consideran más adecuada.

Como ya se dijo, la *visión* en términos generales indica la posición futura en la que desea estar la organización. Esta posición supone una toma de postura acerca de qué papel juega la ética en la organización. Si esta postura no se hace explícita, difícilmente podrá lograrse un

cambio de toda la organización que vaya en la misma dirección. Y el resultado final sería la *desorientación*.

De entre las posibles posturas prácticas que se han definido más arriba acerca de la «visión de la ética», un enfoque eminentemente «legalista», dentro del marco de una «visión de deontología ética» requeriría poner los medios para que todos los miembros de la organización actuasen legalmente. Éste es un primer paso que permite poner las bases para lograr que se sigan unos mínimos criterios de justicia legal, si bien no tiene por qué asegurar que todos los comportamientos sean éticos.

Si la visión de la ética o el enfoque asumido por quienes dirigen la organización es no sólo legal sino propiamente ético, es decir, se adopta una «visión de deontología ética», el grado de compromiso con la dimensión ética debiera ser mayor, y requeriría un plan más ambicioso para su puesta en práctica. Sería ingenuo pensar que todos los miembros que se incorporan a la organización conocen y, además, van a poner en práctica de modo espontáneo los criterios de conducta ética que van más allá de los límites de la ley.

Ejemplos de aspectos que no tienen por qué estar regulados por ley, pero que las organizaciones pueden requerir de sus miembros pueden ser: el buen uso de los bienes de la organización; el compromiso de no utilizar determinada información, incluso una vez terminada la relación contractual con la organización; la conveniencia de que toda información que aporte la organización hacia el exterior sea veraz, etc.

En definitiva, si se espera que todos los miembros de la organización asuman como propios unos deberes éticos, que no se reducen a lo estrictamente legal, sino que se apoyan en derechos éticos de terceros, que la dirección juzga como necesarios, entonces los medios a emplear para que esta «visión» sea una realidad tendrán que ser distintos de los puramente jurídicos. Esta «visión de la ética» implica, necesariamente, un mayor esfuerzo en las siguientes fases del «proceso de cambio».

Dando un paso más, aquellas organizaciones en que la dirección asuma una «visión de la ética» que apuesta por la «integridad», el grado de compromiso tendrá que ser mayor al del enfoque descrito.

En el marco de una «visión de integridad ética» la regulación exterior al individuo es sólo parte de la motivación para la buena conducta. En este caso, el esfuerzo de la organización tendrá que estar encaminado a subrayar aquellos valores éticos que convertirán a sus miembros en personas íntegras, pero cediendo libertad en la tarea de autorregulación.

Se trataría pues de un enfoque de aseguramiento de la ética, en el que se acentúa la coherencia con unos valores y principios éticos que miran al buen comportamiento de todos los miembros de la organización. En este sentido, la regulación sería insuficiente, y se requerirían otros medios centrados en *convencer*, más que en obligar, pues en la medida en que la integridad supone mayor grado de liberalidad, no puede ser exigida desde la regulación externa.

Si en la visión de integridad ética se habla del aseguramiento de comportamientos éticos, en una «visión de la excelencia ética» el enfoque iría más allá, al tratar de crear hábitos estables de comportamientos virtuosos. Se trataría, pues, de un enfoque de mejora continua, de permanente cambio. Esta visión no sólo aseguraría la salud ética de la organización, sino que sería aquella que tendría como perspectiva de futuro el logro de una «organización éticamente excelente».

En el tercer enfoque ético estaríamos ante una «visión» cuyo fin sería el de contribuir de modo permanente al pleno desarrollo humano de todos los miembros de la organización, de todas las personas implicadas en su misión y de todos los afectados por su actividad (*véase* la Figura 2.2).

El logro de una organización con estas características supone, sin duda, un grado de esfuerzo y compromiso que implica a todos sus miembros. De hecho, sólo a partir de los comportamientos personales de todos y cada uno de los miembros de la organización sería posible el logro real de dicha «visión». Esto puede apreciarse con más claridad si se retoman las ideas descritas en el capítulo anterior acerca de la lógica de la construcción de la confianza organizativa (*véase* la Figura 5.11).

El *círculo de construcción de confianza* nace en el plano personal, que es el que alimenta el plano o el nivel organizativo. La mayor o menor excelencia ética de una organización, es en primer lugar, el fruto de una «visión» maximalista de la ética por parte de quienes la gobiernan. Y a esto hay que añadir necesariamente el comportamiento habitual de excelencia humana de todas las personas que la integran. Son estos comportamientos excelentes en el plano personal los que darán como resultado un clima organizativo excelente.

La actitud permanente de servicio en todos los miembros de la organización, y su esfuerzo habitual por contribuir al bien común con su trabajo, constituye un enfoque de comportamiento que asume los demás enfoques éticos, pero va más lejos. Cuando la excelencia humana es la concepción imperante de la ética, al clima organizativo de servicio se añadirán otras notas como: la transparencia, la cooperación, la unidad, el diálogo, el aprendizaje, la implicación y el compromiso (*véase* la Figura 5.11).

Para seguir con la descripción del resto de factores requeridos en el proceso de cambio hacia la «calidad ética», se tomará como referente una «visión» de la ética que busca la «excelencia». La razón para hacerlo así radica en su carácter integrador ya descrito: el enfoque de excelencia incorpora entre sus características a los enfoques «deontológico», y «de integridad».

La reflexión acerca de la «visión» como primer paso para el cambio permite crear una imagen de futuro para todos los miembros de la organización, reduciendo así la incertidumbre acerca de lo que se espera de cada persona. La reflexión facilita igualmente la exposición de los beneficios de la visión asumida, y los esfuerzos que su logro requerirá de cada persona. Por último, y como ya se vio, la reflexión acerca de la visión marcará las pautas para la definición de la *misión específica* de la organización y para poder desarrollar planes concretos que permitan *saber* hacia dónde dirigir las energías.

2. El desarrollo de un plan de cambio hacia la «calidad ética» constituye el segundo paso para que su logro llegue a ser una auténtica realidad. Este plan, vendrá determinado por la «visión de la ética» que asuman quienes gobiernan la organización. La planificación de actividades pasa por el diseño de instrumentos que permitan gobernar el cambio, asegurando el conocimiento y cumplimiento de las leyes justas, como primer paso; de las normas de buena conducta, si se asume además el enfoque «deontológico»; y poniendo los medios para que se fomenten comportamientos excelentes, si el enfoque ético asumido es el más amplio.

En el enfoque más deontológico, los planes de acción estarán centrados en el ámbito del control y la inspección de los procesos que se llevan a cabo en la organización, lo que

permitirá asegurar que la ética es considerada y puesta en práctica por todo el mundo. Cuando el enfoque es de integridad, el aseguramiento de la ética lleva a desarrollar acciones más preventivas, a actuaciones informativas y formativas, más amplias. Se produce un seguimiento sistemático de la puesta en práctica de las normas que se propugnan en pro del desarrollo de una actividad con calidad ética, habitualmente respetuosa, veraz, ecuánime, etc.

El tercer enfoque, el de la excelencia, asumirá los anteriores, dando además un mayor énfasis a la implicación personal y la mejora continua para el servicio interno y externo. Apoyar y reconocer el trabajo de los demás, enseñar a otros, cooperar en el proyecto común o asumir una permanente actitud de servicio, son comportamientos que se pueden fomentar, pero no siempre se pueden exigir.

La planificación de actividades para el cambio puede ser más o menos formal, y más o menos compleja, en función del tipo de organización y de la naturaleza de las actividades que ésta desarrolle. Sin embargo, ni siquiera las organizaciones más pequeñas o sencillas pueden renunciar a la planificación. Ésta servirá como «hoja de ruta» para los miembros de la organización en los momentos en que deban tomar decisiones particulares. Si el objetivo es, por ejemplo, lograr una permanente actitud de servicio, además de explicar el para qué, se debe planificar cómo, cuándo, quién y dónde realizar este tipo de comportamientos.

El plan de cambio, con su mayor o menor grado de detalle, constituirá para todos una lista de comprobación que permita medir el progreso del cambio alcanzado en cada caso. Si falta la planificación, no es posible el seguimiento del proceso de cambio. No basta con saber qué calidad ética se espera de la organización, es necesario conocer también los medios que se pueden poner para lograrla y que éstos sean conocidos por todos los miembros de la organización, lo contrario llevaría al *desgobierno* en el proceso de cambio. En el próximo apartado de este capítulo se estudiarán con más detalle algunos de los medios prácticos que pueden contribuir al logro de una «organización éticamente excelente».

No parece aventurado pensar que, cuando la visión de la ética en la organización es minimalista, es posible que ni siquiera llegue a plantearse la necesidad de un cambio de mejora en este ámbito, y mucho menos de un plan. En estos casos, el enfoque minimalista llevará a actuar de modo *reactivo*, lo cual se pondrá de manifiesto cuando surjan cuestiones que tienen que ver con comportamientos ilegales, fraudulentos, conflictivos, irrespetuosos o de desconfianza. Como se verá después, donde no existe compromiso con la ética, difícilmente puede exigirse un comportamiento honesto más allá de lo legislado, pero mucho menos una implicación con el servicio al bien común.

3. En cualquier proceso de cambio organizacional, el primer requisito es saber hacia dónde cambiar y cómo cambiar, el segundo requisito es querer cambiar, es decir, estar dispuesto. **La motivación para el cambio hacia la mejora ética en una organización requiere el empleo de incentivos**. El término incentivo es utilizado aquí en su sentido más amplio, no estrictamente económico. El **incentivo** entendido como «todo aquello que mueve o excita a desear o hacer algo»[135]. En el caso particular que nos ocupa, el incentivo dentro de la organización estaría encaminado a mover al crecimiento en calidad ética.

[135] Acepción tomada del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 22 ed. 2001. Como segunda acepción del mismo término aparece el concepto de incentivo en sentido económico.

Algunos autores han descrito tres aspectos básicos para la motivación o la creación de buenas disposiciones hacia el cambio: sensibilizar, mostrar y comunicar. Es decir, en primer lugar, se debe explicar por qué debe haber un cambio, *sensibilizar* sobre la conveniencia del cambio. En segundo lugar, se debe *mostrar* la diferencia entre la situación que puede llegar a alcanzarse en el futuro (deseable) y la que existe en el momento presente (menos deseable). Finalmente, se deben *comunicar* los resultados positivos y realistas que se obtendrán, sin ocultar lo que no funcionará en caso de no llevar a cabo el cambio.

Como parte del proceso de motivación para el cambio, la mayor parte de las investigaciones habla de la necesidad de *vencer la resistencia al cambio*. Los mismos autores que defienden los tres aspectos de la motivación que se han descrito afirman que «una de las estrategias más antiguas y más efectivas para vencer la resistencia, es involucrar directamente a los miembros de la organización en la planificación y la puesta en práctica del cambio»[136].

Lógicamente, la «visión de la ética» que presida el proceso de cambio será la que marque el diseño de incentivos. En el enfoque más «deontológico» tendrán mayor peso los motivos *extrínsecos* estudiados en el capítulo anterior (*véase* la Figura 5.3), mientras que los motivos *intrínsecos* y *trascendentes* serán los que puedan ser esgrimidos con más consistencia en el caso de los enfoques «de integridad» y «de excelencia», si exigen comportamientos que requieren un esfuerzo personal libérrimo, que implique dar más de sí. Sea cual sea el objetivo perseguido, si no se dan motivos para su búsqueda el resultado será el *desinterés* por el proceso de cambio.

Cuando hay interés, cuando los miembros de la organización quieren cambiar, y saben por qué y hacia dónde, entendiendo los beneficios comunes de la calidad ética, el cambio podrá producirse si las personas cuentan con los medios. Junto a la necesidad de que todos los miembros de la organización sepan que se quiere realizar un cambio, y quieran, es necesario que *puedan*.

4. El proceso de cambio requiere contar con los recursos necesarios para su puesta en práctica. Si las fases anteriores del proceso han sido desarrolladas, y las personas de la organización conocen y quieren el cambio, pero no reciben los recursos necesarios para realizarlo, entonces lo razonable será que surja la *frustración*.

Sea cual sea el enfoque ético asumido por la organización de los tres expuestos, la dotación de recursos es necesaria, tanto para cumplir con las normas legales, como con las prácticas de buena conducta o con los principios de la excelencia que llevan a dar lo mejor de sí en el servicio a los demás. Inicialmente, parece razonable pensar que a los enfoques maximalistas de la ética irán unidas mayores necesidades de recursos en el corto plazo, pero como se verá después, el compromiso con la ética que construye confianza paralelamente termina ahorrando costes de supervisión, formalización, comunicación, etc.

En un mundo en el que lo que cuenta son los resultados cuantificables en el corto plazo, puede resultar muy complejo convencer a quienes distribuyen los recursos organizativos de la importancia de la dimensión ética. Si las personas que gobiernan la organización no gastan

[136] Se sigue en este punto la exposición que realizan Cummings, T.G. & Worley, C.G.: *Organization Development and Change*. Ed. West Publishing Company. Minneapolis.1993. La traducción de la cita está tomada de: French, W.L. & Bell, C.H.: *Desarrollo organizacional*. Ed. Prentice Hall. Mexico. 1996.

recursos en el proceso de cambio hacia la mejora ética, no podrán después exigir comportamientos de calidad en los que no se han implicado. Esta inversión no siempre es capitalizable en el corto plazo, pero quien no la lleva a cabo no puede reclamar comportamientos de excelencia si no ha dotado los recursos necesarios para lograrla.

5. Junto a la necesidad de recursos materiales, los procesos de cambio organizativos requieren también el desarrollo de competencias y habilidades. Si se exige a la organización el cumplimiento de normativas acerca de seguridad e higiene en el trabajo, por poner un ejemplo, no bastará con dotar de los recursos económicos y materiales para su cumplimiento. Junto a la dotación de recursos, la organización debe preocuparse por adquirir las capacidades necesarias para poner en práctica aquello que la hará ganar en calidad humana. Si se cuenta con metas claras y recursos, pero faltan las habilidades, surgirá la *ansiedad* al comprobar que no se logra el cambio.

Si, por ejemplo, se persigue como norma de conducta dar siempre una información veraz dentro y fuera de la organización, y evitar cualquier intento de engaño, será necesario formar en el desarrollo de este hábito a todos los miembros de la organización.

Cuando el enfoque de la ética asumido es el de la «excelencia», los esfuerzos por lograr un servicio común de calidad humana pasan necesariamente por la mejora continua, por el aprendizaje permanente que, a su vez, implica la necesidad de hábitos o cualidades personales que son virtudes éticas. Por ejemplo, el proceso de aprendizaje continuo requiere humildad para dejarse enseñar y ayudar, y para actuar con sentido de servicio, a la vez que requiere fortaleza para corregir cuando las cosas no se hacen correctamente.

Como se muestra en la Figura 6.3, el cambio hacia la «calidad ética» será un hecho siempre que se tenga clara la *visión* de la ética que se persigue, se desarrolle un *plan* para lograrla, se *incentive* su búsqueda, se doten los *recursos* necesarios y se permita el desarrollo de las *habilidades* necesarias. En el próximo apartado se estudiarán algunos de los medios que pueden ser incluidos en el plan de cambio hacia la calidad ética.

Antes de pasar a un estudio más detallado de los medios para la mejora ética, conviene subrayar que el proceso de cambio del que se viene hablando no es necesariamente lineal ni sencillo, como podría desprenderse de la exposición realizada más arriba. Cualquier proceso de cambio organizativo, por la propia naturaleza humana de quienes integran toda organización, constituye algo complejo y laborioso, y requiere tiempo.

6.2. Algunos medios para lograr una organización de *calidad ética*

La «calidad ética» de una organización no es algo que surja de modo espontáneo. Para lograr que una organización contribuya al desarrollo humano de sus integrantes y de la sociedad, la dimensión ética debería formar parte de sus *fines* y sus medios.

La actitud hacia las cuestiones éticas será más o menos activa en la medida en que no quede tan sólo en buenas intenciones, sino que se concrete en la puesta en práctica de medios reales que busquen la mejora en la calidad humana de las personas y su actuación en la organización. A continuación, se estudian algunos de los medios que pueden contribuir al logro de organizaciones de **calidad ética**.

6.2.1. Medios de acción directa: las políticas formales de ética

Tanto en organizaciones con intereses mercantiles, productivos o comerciales, como en instituciones no lucrativas de todo tipo, han comenzado a ponerse en práctica diversos tipos de *políticas formales de ética*. Este fenómeno de «institucionalización de la ética» ha tenido auge especialmente en el ámbito de países de habla inglesa, pero la práctica comienza a extenderse por todo el mundo[137].

Las políticas formales de ética constituyen **medios de acción directa sobre la calidad ética organizacional** por estar diseñados con el propósito de influir directamente sobre la dimensión ética del comportamiento en la organización. Se trata por tanto de instrumentos planificados con el fin de lograr determinados comportamientos éticos.

Entre los medios de acción directa, o políticas formales de institucionalización de la ética, se encuentran los *códigos* éticos, o códigos de conducta, documentos que detallan de modo explícito comportamientos que se deben evitar o fomentar en el ámbito de la ética. Un segundo tipo de documento, es el grupo de los denominados credos o *declaraciones* de principios y valores éticos, que se centran más en las responsabilidades, principios o valores éticos asumidos por la organización. Por último, cabe mencionar las declaraciones de la *misión* o de la *visión* de la organización con contenidos explícitos de ética, a los que ya se ha hecho referencia (*véase* el ejemplo recogido en la Figura 6.1)[138].

La tipología de documentos es muy diversa, y resulta difícil desarrollar una distinción o clasificación cerrada debido a la mezcla de sus contenidos y a la diversidad de nombres con que han sido calificados por las diversas organizaciones. En la descripción expuesta aquí se sigue la lógica que se aprecia en su intencionalidad y en su contenido. Los *códigos* buscan de modo más directo la incidencia en los comportamientos que podrían tener implicaciones éticas negativas o positivas, y tienen un carácter más normativo. Las *declaraciones* persiguen transmitir la importancia de la dimensión ética y se centran en exponer principios o responsabilidades, buscando su puesta en práctica, pero sin desarrollar explícitamente normas de conducta. Por último, los documentos de la *misión* o *visión* con contenidos éticos, pretenden incidir en cuestiones éticas, pero no se centran exclusivamente en ellas, además de caracterizarse por ser más declarativos que normativos.

Al desarrollo de documentos formales más o menos normativos, hay que añadir otras políticas y programas, que han llevado a diversas organizaciones a crear comités de ética, puestos de dirección para asuntos éticos, defensores de la ética (*ombusdspersons*), procesos disciplinarios de carácter ético, programas de formación ética, etc. Todos estos instrumentos forman parte igualmente de lo que se ha denominado aquí medios de acción directa para la mejora ética organizacional; es decir, medios explícitos para la institucionalización de la

---

[137] Buena parte de los contenidos expuestos en este epígrafe, así como de las referencias bibliográficas que lo apoyan, puede encontrarse en el texto de Melé, D.: «Políticas de ética empresarial: posibilidades y limitaciones». Comunicación presentada en la VIII Conferencia anual de Ética, Economía y Dirección. Mardrid. 2000. Para un análisis empírico de la cuestión puede consultarse el texto de Guillén, M., Melé, D. & Murphy, P.: «European vs. American approaches to institutionalisation of business ethics: the Spanish case». *Business Ethics A European Review*. Vol. 11, n. 2, April 2002, págs. 167-178.

[138] Murphy, P.E. (1988): «Implementing Business Ethics», *Journal of Business Ethics*, 7, págs. 907-915. Murphy, P.E.: 1989, «Creating Ethical Corporate Structures», *Sloan Management Review*, Winter, págs. 81-87.

ética en la organización, que han sido deliberadamente planificados por la dirección, con un carácter más o menos normativo.

Junto a las políticas formales que persiguen incidir directamente en los comportamientos éticos en la organización, existen otros **medios de acción indirecta sobre la calidad ética organizacional**, estos medios incorporan aspectos éticos que no tienen por qué ser directamente buscados por quienes dirigen la organización, pero que terminan incidiendo en los comportamientos organizativos a través de su cultura y de la mayor o menor consistencia de las decisiones organizacionales con la dimensión ética.

Hay culturas organizativas en las que, por ejemplo, se da por supuesto que se aceptará un soborno, por ser práctica común en el entorno, mientras que en otras ni se plantea la cuestión, pues todos los miembros de la organización saben que se trata de un comportamiento no ético. Del mismo modo, hay culturas en que nadie se plantea trabajar con dinero negro, y otras en que ni se cuestiona que se hará. O culturas en las que dialogar sobre los problemas del día a día con quien manda es común, cosa que en otras organizaciones sería impensable.

La cuestión de los aspectos éticos de la cultura será estudiada en el próximo epígrafe, pues recoge tanto elementos formales como informales del comportamiento. A continuación se analiza de modo sintético el papel que pueden desempeñar las políticas formales de ética. Para ello se distinguen tres enfoques de formalización de la ética que son los propuestos por Melé (2000), y que se correlacionan directamente con las tres visiones o concepciones de la ética descritas anteriormente: los enfoques basados en el cumplimiento, en la integridad y en la excelencia[139].

1. Un enfoque de políticas de ética basado en el cumplimiento: constituye una concepción de la ética orientada a evitar comportamientos que puedan perjudicar a la organización, ya sea por implicarla en procesos judiciales o perdiendo la buena reputación. Este enfoque responde pues a una «visión de deontología ética». Las políticas formales buscan, en primer lugar, prevenir, detectar y castigar las transgresiones de la ley por parte de los miembros de la organización.

En este enfoque son los abogados quienes, de ordinario, toman las riendas en el diseño de las políticas y programas de ética, pues se pretende que las actuaciones sean de conformidad con las normas de conducta dadas desde fuera de la organización.

El enfoque basado en el cumplimiento utiliza como medios formales para lograr comportamientos éticos la transmisión y la formación acerca de las normas de obligado cumplimiento, aspecto que se logra reduciendo la discrecionalidad de cada individuo en determinadas actuaciones. Por este motivo, el enfoque suele incorporar herramientas para auditar y controlar comportamientos e imponer sanciones en caso de incumplimiento. Surge así el desarrollo de documentos escritos como los códigos éticos o de conducta, a los que pueden acompañar otros medios también formales que faciliten su cumplimiento (comités, responsables, inspectores, etc.).

En la Figura 6.5 se recoge un ejemplo de código ético. Se trata del código elaborado para un hospital, y por razones de espacio se han reducido sus dieciocho puntos a los once de la

---

[139] Esta clasificación recogida en el trabajo de Melé citado en la nota anterior constituye una ampliación de la propuesta realizada por la profesora Paine L.S.: «Managing for organizational integrity». *Harvard Business Review*. Vol. 72. n.º 2. March-April. 1994, págs. 106-117.

El código ético (un ejemplo)

CÓDIGO ÉTICO INSTITUCIONAL: HOSPITAL CENTRAL DE ASTURIAS

En sus relaciones con el paciente, el trabajador del hospital deberá:

- Respetar la dignidad del paciente como persona, sin discriminación por razones de edad, sexo, raza, condición social, ideas o creencias.
- Respetar la confidencialidad en la transmisión recíproca de información entre el paciente y el personal de la institución sanitaria.
- Respetar la intimidad del paciente en las exploraciones y cuidados.
- Evitar actuaciones o procedimientos innecesarios, aunque no sean cruentos o invasivos.

En sus relaciones laborales, el trabajador del hospital deberá:

- Respetar la estructura jerárquica en tanto no lesione los legítimos intereses de los trabajadores, los pacientes o el hospital.
- Considerar como un deber mantener el nivel de conocimientos adecuado a la actividad que se desarrolle.
- Solicitar y respetar la opinión de los colegas, aunque no coincida con la propia.
- Canalizar las posiciones críticas, dentro del organigrama sanitario, evitando las actitudes despectivas o comentarios negativos y públicos hacia el hospital o alguno de sus trabajadores.

En sus relaciones con la sociedad, el trabajador del hospital deberá:

- Evitar todo acto discriminatorio en la distribución de los recursos y en la asistencia prestada.
- Poder ejercer en el uso legítimo de sus derechos la objeción de conciencia, respetando la opinión contraria y no interponiéndose en la actuación que el hospital arbitre.
- Cumplir la normativa vigente, intentando modificarla si en su opinión el cambio supone una mejora en el hospital.

Fuente: http://www.diariomedico.com/normativa/asturias1.html.

Figura 6.5. ¿Qué elementos suele incorporar un código ético?

figura, suprimiendo aquéllos más técnicos. El **código ético** es un documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen *deberes* éticos que deben ser cumplidos por los miembros de la organización para respetar los *derechos* de terceros, o bien actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver determinados conflictos éticos que puedan presentarse en la organización.

Los códigos éticos pueden incluir temas directamente regulados por ley, o bien incorporar la autorregulación de otros aspectos propios de la actividad de la organización como: la recepción de regalos o realización de donaciones a personas o grupos, la prevención de conflictos de intereses, el respeto de la propiedad, el respeto a la privacidad, la obligatoriedad de no filtrar información de la organización, el modo de establecer las relaciones con el entorno, etc.[140].

Algunas organizaciones tienen códigos breves que acometen aspectos críticos o problemas particulares –como puede ser evitar sobornos–, mientras que otras tienen extensos documentos con amplitud de normas que les permiten afrontar una gran diversidad de situaciones y contextos. A medida que estos documentos incorporan más o menos aspectos que están pena-

[140] Véase Weaver, G.R.: «Corporate codes of ethics: purpose, process and content issues». *Business & Society*. Vol. 32. n. 1. spring, págs. 44-58.

dos por la ley, es lógico pensar que la visión de la ética que hay detrás es más reducida y se centra en cuestiones exclusivamente legales.

Si lo que prevalece en los documentos son principios de actuación normativos no regulados por ley, el enfoque estará más próximo a la visión ética de carácter deontológico de la que se ha hablado, en la que priman las normas de conducta ética no siempre legisladas, y que son fruto de la autorregulación. En cualquier caso, este tipo de política formal, presenta normas de obligado cumplimiento que les son dadas a los miembros de la organización, son externas al propio individuo.

Este instrumento puede ser de gran ayuda para lograr unos mínimos comportamientos éticos, aunque por su propia naturaleza puede presentar limitaciones. En algunos casos las limitaciones proceden de su contenido, que puede ser excesivamente legalista, incompleto, rígido, autoritario, complejo, relativista, etc. Otras limitaciones se pueden deber a las motivaciones que se perciben para su creación, siendo vistos como instrumentos para la mejora de la imagen pública, que no tienen desarrollos operativos reales. En definitiva, la calidad ética de los códigos depende de sus autores y de cómo son puestos en práctica; y su alcance se limita a aquello que se regula.

En una recopilación de documentos formales de ética que incluye numerosos códigos éticos, el profesor Murphy (1998) explica que la falta de efectividad de muchos de estos documentos se debe a defectos en su diseño, promulgación, puesta en práctica y refuerzo posterior[141]. Los códigos éticos, por su propia naturaleza, pueden ser muy útiles para casos que se prevean como posibles comportamientos indebidos. No obstante, estos documentos no siempre pueden ayudar a resolver problemas éticos que requieren decisiones en las que la virtud de la prudencia debe ayudar a dilucidar del mejor modo posible y no caben las reglas fijas. Además, si se limitaran los medios para lograr la ética exclusivamente a la promulgación de este tipo de documentos, no sería fácil lograr un resultado más allá del enfoque estrictamente normativo.

Dentro de este enfoque se encuentran además otro tipo de prácticas que comienzan a extenderse en el ámbito de las organizaciones lucrativas, que se caracterizan por utilizar instrumentos análogos a las certificaciones de calidad como las normas ISO9000. Existen en la actualidad certificaciones de calidad ética, como es el caso de la SA8000[142], que garantizan el seguimiento de determinadas normas de conducta ética en las prácticas habituales de la organización.

El cumplimiento de unas normas formalmente detalladas se convierte en punto de partida necesario, pero no suficiente, para la mejora de las personas, de ahí que se requieran otros planteamientos de corte maximalista si se pretende avanzar en la mejora de la calidad ética organizacional.

2. Un segundo planteamiento para la institucionalización de la ética es el **enfoque de políticas de ética basado en la integridad**: esta concepción de la ética se caracteriza por

141 Murphy, P.E.: 1998, Eighty Exemplary Ethics Statements (University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana).

142 La certificación SA8000, nacida en Estados Unidos por iniciativa del sector industrial, pretende asegurar comportamientos éticos en todos los países del mundo en que trabajan estas compañías. Incluye criterios como el de salarios suficientes para vivir o sistemas de apelación. Un trabajo reciente sobre esta norma, que he tenido la oportunidad de tutelar desde Valencia, es la investigación de Belladonna, F.: *La norma SA8000 e la certificazione etica. Analisi della percezione delle imprese*. Canada, Italia, Spagna a confronto. Università degli Studi di Milano-Bicocca. Tesi di laurea. 2005. Relatore della tesi: prof. Jean-Jacques Lambin. Correlatore: prof. Paolo Ricotti.

buscar el desarrollo del autogobierno de los integrantes de la organización de acuerdo con las normas que se han elegido, responde por tanto a la «visión de integridad ética» (*véase* la Figura 6.3).

En este enfoque se combina el interés por el cumplimiento de las normas, con la responsabilidad de cada persona para comportarse de modo ético, poniendo el acento en esto último. El objetivo aquí no es tanto evitar conductas delictivas, o reprobables, como fomentar conductas éticamente responsables.

Los métodos utilizados por las organizaciones que responden a este enfoque pueden ser los mismos que los empleados en el enfoque basado en el cumplimiento: códigos éticos, auditorías, controles y sanciones; sin embargo, en esta visión de la ética lo que predominará es el desarrollo de procesos de decisión, sistemas organizativos y acciones de formación encaminadas a fomentar la responsabilidad en las normas, principios y valores éticos que la organización considera relevantes.

Los responsables de la puesta en práctica de estas actuaciones no suelen ser exclusivamente juristas, pueden ser también directores de recursos humanos u otros miembros de la organización con poder formal que se responsabilizan de las políticas con contenidos de carácter ético; responsables últimos del logro de la integridad en la organización.

Las organizaciones que asumen un enfoque de la ética basado en la integridad suelen emplear documentos formales que ponen el énfasis en las responsabilidades o principios éticos que la organización asume como propios. El modo práctico de realizar esto es muy variado. Lo habitual es la redacción de **declaraciones de principios**, que son documentos que generalmente expresan la posición ética de la organización y las responsabilidades hacia los grupos a los que afecta su actividad, de ahí su similitud con las declaraciones de la misión.

Junto a la utilización de documentos como las declaraciones de principios, que se centran en las responsabilidades de la organización, que son más generales que los códigos de conducta, y que ofrecen normas mucho más concretas. Existe además otro grupo de documentos formales más cercano al enfoque de integridad que al deontológico, por enfocar su atención en los valores éticos en que cree la organización. Este tipo de documento declara aquello que considera éticamente conveniente para fomentar así comportamientos íntegros. Se trata de las declaraciones de valores.

Las **declaraciones de valores** son documentos que pueden aparecer separadamente o como parte de la declaración de la misión y la visión asumida por la organización. De ordinario suponen una breve enumeración de los valores que se espera sean puestos en práctica en el marco de la organización, generalmente acompañados de breves explicaciones.

Los valores adoptados en muchos de estos documentos hacen referencia al respeto a las personas, la equidad en el trato, la veracidad, la integridad, el trabajo en equipo, la confianza mutua, la comunicación abierta, la calidad y muchos otros[143].

Como ya se expuso en el epígrafe anterior, no todos los valores que se citan como tales son necesariamente valores éticos. Ya se expuso que entre los valores éticos se encuentran aquellos que cooperan al enriquecimiento ético de la persona, son bienes humanos en sí mis-

[143] Murphy, P.E.: 1998, Eighty Exemplary Ethics Statements (University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana).

mos, con independencia de que produzcan agrado o utilidad, y entre ellos estarían la *equidad* o la *veracidad*, ya comentados; el *respeto*, que lleva a dar a cada uno el trato propio de su condición de ser humano; la *lealtad*, que lleva a cumplir la palabra dada; o la *solidaridad*, que lleva a contribuir al bien común en las interrelaciones sociales, conforme a la propia capacidad y posibilidades reales.

La falta de precisión terminológica que caracteriza a la proliferación de documentos formales, ya mencionada, no siempre permite saber de qué enfoque ético se trata hasta que se analiza el contenido del documento, y el resto de políticas o medios de acción directa que lo acompañan. Algunas organizaciones redactan códigos éticos en los que además de obligaciones normativas se incluyen principios de actuación más generales, situándose a medio camino entre el enfoque deontológico y el de integridad. Otras organizaciones publican la declaración formal de su *misión*, en la que se incluyen aspectos éticos, para fomentar este tipo de comportamientos al subrayar responsabilidades de carácter ético, acercándose más al enfoque de integridad.

Sea cual sea el nombre que se le dé al documento formal de ética, en el enfoque basado en la integridad, las prácticas desarrolladas responden a una visión más pro-activa de la ética que la del enfoque estrictamente deontológico. Junto a los documentos formales se requieren los elementos necesarios que posibiliten su conocimiento, puesta en práctica y seguimiento, como también ocurría en el enfoque anterior, pero no se limitan a la puesta en práctica de unas normas dadas.

Como se expuso al hablar de la «visión de la integridad ética», este enfoque no renuncia a la necesidad de contar con normas de conducta, pero subraya la libertad de los miembros de la organización para la autorregulación, cada persona juzga acerca de sus actuaciones. El objetivo es lograr comportamientos éticamente correctos. La meta es obrar bien, y la norma es entendida como un medio, como el camino a seguir en cada caso, que la persona sabrá descubrir si tiene integridad. Se trata de un enfoque elaborado en torno a normas y principios de conducta específicos, pero éstos no vienen dados necesariamente por la organización, es la propia coherencia de sus miembros y sus valores éticos compartidos la que los impulsa.

3. Por último, y siguiendo la descripción que se hizo de los tres tipos de concepciones o visiones de la ética, cabe un tercer **enfoque de políticas de ética basado en la excelencia**: que centra su atención en la búsqueda de la mejora personal de los miembros de la organización como seres humanos, y en la contribución que éstos realizan al bien común mediante su tarea cotidiana. Tras este enfoque de políticas de ética se halla una «visión de excelencia ética». Las políticas formales tendrán como finalidad lograr el crecimiento en virtudes, en cualidades éticas (excelencia humana) de los miembros de la organización.

El enfoque basado en la excelencia incorpora los elementos de los enfoques precedentes, de las visiones de la ética de carácter deontológico y de integridad, pues no renuncia a considerar las normas éticas que deben guiar el comportamiento de sus miembros, y fomenta valores éticos que permitan lograr comportamientos íntegros en la organización, pero a esto añade el permanente interés por un desarrollo humano pleno.

La excelencia pasa en primer lugar por la integridad. Las personas íntegras, y por extensión las organizaciones con integridad, se caracterizan por tener una escala de valores ética, por contar con principios de conducta que son coherentes con esa escala, y que procuran

poner en práctica. Si la integridad habla de la rectitud en el obrar y de la coherencia, la excelencia humana añadirá a la integridad la dimensión de globalidad, de plenitud y la mejora continua.

El enfoque de excelencia pretende contribuir al desarrollo de hábitos de comportamiento de calidad ética en todas las vertientes de la acción humana en la organización, lo que implica subrayar la interrelación de todas las virtudes éticas (*véase* la Figura 5.9). Al considerar todas las acciones humanas y todos los elementos de la acción, pone también el énfasis en la calidad de las motivaciones de las personas. Se incide, por tanto, en un obrar íntegro; pero, además, en comportamientos guiados por la motivación racional trascendente, por un sincero interés en servir al bien común (*véanse* las Figuras 5.3 y 5.4).

El punto de vista basado en la excelencia no olvida las normas éticas, pero va más allá de lo estrictamente normativo, apuntando sobre todo al desarrollo de hábitos estables del carácter de los miembros de la organización y, en particular, de la prudencia o sabiduría práctica para tomar decisiones del mejor modo posible en sentido técnico y ético. En este sentido, el tercer enfoque de la ética incidirá especialmente en poner de relieve los valores éticos referidos a los bienes de la persona humana, justificando su valía, fomentando el autogobierno y el sentido de responsabilidad propio de cada miembro de la organización. Se trata de un enfoque en el que, sin dejar de aclarar las normas de conducta, se da gran importancia a la libre iniciativa, de ahí su acento declarativo más que normativo, como ocurría con el enfoque de integridad.

El método formal utilizado por las organizaciones con un enfoque basado en la excelencia humana puede ser parecido al enfoque basado en la integridad. De nuevo, es difícil distinguir dónde termina uno y dónde comienza el otro, al menos en lo que se refiere a las políticas formales, pues se trata más bien del énfasis que se da aquí a la práctica habitual de comportamientos humanamente excelentes.

Cuando lo que se busca en el marco de la organización es el desarrollo de virtudes en las personas y no sólo la práctica de normas o el logro de comportamientos correctos, se requiere un especial clima de confianza y compromiso que favorezca una actitud que lleve a esforzarse libremente, a excederse, a un afán de servicio al bien común que no siempre recibe una recompensa extrínseca. En este sentido, las políticas formales sólo pueden ser concebidas como punto de partida.

En la Figura 6.6, se recoge un ejemplo de declaración de valores que pone el énfasis precisamente en el desarrollo de hábitos del carácter, dentro de un proyecto de mejora ciudadana en una comunidad local[144]. Los valores éticos que pueden aparecer en las declaraciones formales han de ser practicados, han de convertirse en comportamientos habituales de

[144] «En julio de 1992 el Instituto de Ética Joseph y Edna Josephson reunió en Aspen, Colorado, a un eminente y diversificado grupo de educadores, líderes juveniles y autoridades en ética para intercambiar ideas sobre el desarrollo del carácter e investigar modos para trabajar mejor en conjunto. Lo primordial era decidir conjuntamente cuáles son los valores éticos que más le atraen tanto al individuo como a organizaciones con diferentes creencias, misiones y metodologías. Después de tres días de reuniones, los participantes aprobaron unánimemente la Declaración de Aspen sobre la Educación del Carácter. La Coalición trabaja para combatir la errónea pero poderosa noción de que no hay un valor que sea intrínsicamente superior a otro; de que los valores éticos cambian de acuerdo a la raza, clase, género y política; de que la avidez y la justicia, la trampa y la honestidad, todas tienen el mismo peso moral, dependiendo simplemente de la perspectiva individual y de las necesidades inmediatas.

(Consultado el día 13 de mayo de 2005).

La declaración de valores (un ejemplo)

LA DECLARACIÓN DE ASPEN

1. La siguiente generación estará a cargo de nuestras comunidades, de nuestra nación y del planeta en tiempos extraordinariamente críticos.
2. El bienestar presente y futuro de nuestra sociedad requiere una ciudadanía interesada y responsable con un buen carácter moral.
3. La gente no desarrolla buen carácter automáticamente; por lo tanto, hay que esforzarse para ayudar a la gente joven a que desarrolle los valores y las habilidades necesarias para decidir y actuar moralmente.
4. La educación efectiva del carácter está basada en valores éticos básicos que forman los cimientos de la sociedad democrática en particular: ser respetuoso, ser responsable, ser confiable, ser humano, ser justo y ser buen ciudadano.
5. Estos **valores éticos básicos** trascienden las diferencias culturales, religiosas y socioeconómicas.
6. La educación del carácter es, primero que todo, obligación de la familia; también es una obligación importante de las comunidades religiosas, de las escuelas, de la juventud y de otras organizaciones de servicios humanos.
7. Las obligaciones para desarrollar el carácter se desempeñan mejor cuando estos grupos trabajan de común acuerdo.
8. El carácter y la conducta de nuestra juventud reflejan el carácter y la conducta de la sociedad; por lo tanto, todo adulto tiene la responsabilidad de enseñar y dar ejemplo de los valores éticos básicos, y toda institución social tiene la responsabilidad de promover el desarrollo del buen carácter.

Fuente: http://www.charactercounts.org/español/aspen.htm.

Figura 6.6. ¿Qué contenidos suele incorporar una declaración de valores éticos?

conducta (la sinceridad, la amabilidad, el agradecimiento, el orden, el servicio, etc.). Obsérvese que todos estos valores, por ser éticos, y por tanto bienes de la persona, cuando son puestos en práctica pueden ser, igualmente, calificados como virtudes y, por tanto, se encuentran entrelazados con el resto de hábitos operativos virtuosos y dada la unidad real de la persona y su acción, todos ellos deben ser guiados por la virtud de la prudencia (*véase* la Figura 3.5).

Si se observa, por ejemplo el valor del *agradecimiento*, como el resto de valores éticos, también requiere del acierto que permite el juicio prudencial para poder ser calificado como virtud ética en la práctica. Obsérvese que un agradecimiento desmesurado podría convertirse en adulación, que llevaría a proferir alabanzas exageradas o falsas a alguien para captar su atención, y dejaría de ser virtud ética.

Los valores éticos que aparecen en los documentos formales de buen número de organizaciones suelen estar basados en los ideales y cualidades de quienes la fundaron, o bien se hallan presentes en la propia cultura existente en la organización (aspecto que se tratará en el próximo apartado). Cuando se pretende la excelencia ética, quien lidera la institución tendrá la responsabilidad de lograr que los valores éticos compartidos lleguen a convertirse en hábitos prácticos, en virtudes. Son las virtudes reales, los comportamientos éticos habituales de todos sus miembros, y no sólo sus declaraciones escritas, las que configuran la calidad ética de una organización.

Es importante subrayar por tanto que las políticas formales de ética, a las que se ha hecho referencia en todo este epígrafe, constituyen medios, y sólo medios. Estos instrumentos no son fines en sí mismos, sino elementos que pueden contribuir a la mejora ética en la práctica, que es en realidad el verdadero fin perseguido. Esta aclaración, que podría parecer innecesaria, resulta en realidad básica, pues existen multitud de organizaciones de gran excelencia humana que, sin embargo, no cuentan con estos medios formales y, también al contrario, existen organizaciones que cuentan con estos medios y no poseen la calidad ética que desean.

En la decisión acerca de la utilización de los distintos medios de acción directa para lograr mayor calidad ética influirá, en primer lugar, la visión de la ética que tengan quienes mandan, como se desprende de la exposición realizada. Las personas responsables de dirigir las organizaciones deben recordar que las políticas formales deben ser empleadas de modo prudencial, es decir, considerando aquellos elementos circunstanciales, o contingentes, que las hacen convertirse en buenos instrumentos para la mejora ética de la organización aquí y ahora. Es esencial tener siempre presente que las políticas son medios, y no fines.

En cada organización, tras la reflexión acerca del papel que se está concediendo a la dimensión ética, se tomará la decisión de qué medios formales emplear, considerando que no puede exigirse calidad ética si no se ponen los medios adecuados. En este sentido, la mayor o menor utilización de políticas formales dependerá también de otros aspectos, externos a quien toma la decisión, como pueden ser el tamaño de la organización, la naturaleza de su actividad, la fase del proceso de cambio en que se encuentra la organización, la actitud y las cualidades humanas de sus integrantes y, como se verá a continuación, la existencia de otros elementos de acción indirecta que influyen en la calidad ética organizacional.

Al subrayar que las políticas formales de ética son medios y no fines, se quiere destacar que es posible que, a pesar de utilizar estos medios, no se logre toda la mejora ética que se buscaba. O, dicho de otro modo, estas prácticas no aseguran por sí mismas, en cuanto medios, que se logre una mayor calidad ética, que es el fin. Con ellos se ponen pilares sólidos si se utilizan apropiadamente, pero por sí solos no son suficientes.

Quien pretendiera lograr una mejora en la dimensión ética de la organización mediante el uso exclusivo de estos medios de acción directa, estaría convirtiéndolas en fines, además de olvidar que existen elementos también indirectos que están en manos de la dirección, y aspectos informales no directamente gestionados por quienes mandan que inciden, igualmente, en el comportamiento de los miembros de la organización.

Esta última afirmación no supone minusvalorar el papel de las prácticas formales para institucionalizar la ética, sino incidir en el valor que tienen como lo que son: medios, y en no olvidar que existen otros elementos más informales e indirectos que explican la calidad ética de las organizaciones.

Entre esos otros medios que configuran la calidad ética organizacional, y que tienen carácter más indirecto e incorporan elementos informales, ocupa un lugar fundamental la *cultura organizacional*. Como se estudiará a continuación, la cultura de la organización incorpora aspectos propios de la dimensión ética que por ser intangibles en algunos casos o bien por estar integrados entre los aspectos de la organización informal, difícilmente pueden ser gobernados de modo directo.

6.2.2. Medios de acción indirecta: la *cultura organizacional* y su calidad ética

La eficacia de los medios formales de acción directa que se han descrito para mejorar la calidad ética de las organizaciones depende a su vez de otros factores, entre los que adquiere un papel clave la propia cultura organizacional, ese modo de ser propio que posee cada organización. Los elementos de la cultura que caracterizan a cada organización pueden ser factores que faciliten la aplicación de políticas de cambio hacia la ética, o, por el contrario, un obstáculo para ellas.

La **cultura organizacional** la configuran el «conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros»[145]. Es algo que se enraíza en la historia de cada organización y de aquellos que la integran, de ahí que incorpore elementos formales e informales y que no resulte fácil y directamente modificable.

El concepto de cultura está íntimamente ligado al de **clima organizacional**, que hace referencia al «conjunto de características relativamente permanentes del ambiente laboral que influyen en el comportamiento de los empleados». Un concepto que se fija más en lo observable, en cómo es percibido subjetivamente el ambiente laboral, y que se relaciona directamente con la satisfacción en el trabajo, o lo que es lo mismo, con cómo se sienten los miembros de la organización.

Aunque ambas nociones de clima y cultura están íntimamente relacionadas, y no existe unanimidad teórica acerca de sus diferencias, sin duda el concepto de cultura es más amplio y profundo, a la vez que complejo y abstracto[146].

Como tema de interés científico, el estudio de la cultura organizacional se remonta a los años cincuenta, y a él se unen los nombres de investigadores como Selznick (1957) que describe la cultura como la «personalidad propia» que posee cada organización y el de Edgar Schein (1988) cuya definición del concepto es probablemente una de las que más ha influido y que la entiende como el modo habitual de pensar, sentir y actuar la organización en su conjunto, distinguiendo aquellos elementos que son más observables y superficiales, de aquellos que son más profundos e intangibles[147].

Bajo distintos marcos terminológicos, pero refiriéndose a los mismos factores, la mayoría de autores coinciden en la distinción de Schein de un plano de la cultura que es inobservable y otro observable. En el plano de lo *inobservable* suelen incluirse las «presunciones básicas» o «creencias» compartidas por todos los miembros de la organización, así como los «valores» comunes, que son compartidos de modo más o menos tácito. Las creencias son las suposi-

---

[145] Definición tomada de Chiavenato, I. (1999): *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. McGraw-Hill. Colombia. 5ª ed., pág. 636.

[146] Para un estudio más detallado de la cuestión puede consultarse: Vélaz, I.: «Clima y cultura empresarial». *Cuadernos Empresa y Humanismo*. nº 77. 1999.

[147] Edgar Schein define la cultura organizacional como: «un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas». Schein, E.: *La cultura empresarial y el liderazgo*. Ed. Plaza & Janés. Barcelona. 1988.

ciones que sustentan el modelo de organización, las «verdades» no siempre explicadas que comparten sus miembros. En un plano más consciente se encuentran los valores, que son las ideas acerca de cómo debe actuarse, y que están más o menos enraizadas en las creencias, que son más profundas.

En el plano de lo *observable*, son muy variados los elementos culturales que han sido descritos por la literatura y entre ellos se consideran aspectos del entorno físico, del lenguaje, símbolos y lemas, ceremonias o ritos, anécdotas e historias que se transmiten de unos a otros, reglamentos, normativas, etc.

La presencia de una cultura compartida en la organización va, pues, más allá de lo que puede ser visto, como refleja de modo gráfico la figura del iceberg (Figura 6.7). Quizá lo primero que se aprecia en toda organización es su estilo: el cuidado, el orden o la limpieza de las instalaciones, la calidad de los medios técnicos, el modo de vestir, hablar o comportarse de sus miembros, etc. Sin embargo, a medida que se conoce mejor a los integrantes de la organización, se aprecia que bajo ese estilo existe un cierto ideario, unos principios y valores compartidos que guían la conducta, bajo los que además cabe pensar que hay un núcleo de creencias comunes, una cosmovisión acerca del mundo, del ser humano, del papel de las organizaciones, que es el que en el fondo permite llegar a acuerdos en lo más superficial. Cada uno de los dos niveles, observable y no observable, influye en el otro, pues se trata de dos componentes de una realidad única.

En la cultura adquieren especial relevancia aquellos aspectos que menos se ven. Al hacer referencia a la cultura organizacional como un medio de acción indirecta para el logro de la ética se está subrayando precisamente la dificultad de incidir de modo directo en cuestiones éticas que pertenecen en muchos casos al marco de lo informal en la organización. Los **aspec-**

El concepto de *cultura organizacional*



Fuente: Adaptado de Vélaz, I.: «Clima y cultura empresarial», *Cuadernos Empresa y Humanismo*, n.º 77, pág. 24, 1999.

Figura 6.7. ¿Qué elementos configuran la *cultura* de una organización?

tos éticos propios de la organización informal, no están planificados explícitamente por la dirección, y por su naturaleza no deliberada, surgen espontáneamente en el ámbito de las relaciones humanas, y terminan formando parte de la cultura de cada organización, en su dimensión más profunda.

¿Es posible hablar de una mayor o menor «calidad ética» de la cultura de una organización? Éste es un aspecto que hasta fechas recientes ha recibido muy poca atención entre los investigadores del comportamiento y la cultura organizacional.

El enfoque psico-sociológico de los estudios, por su carácter experimental, ha mantenido la neutralidad en las cuestiones de la cultura relacionadas con la ética, afirmando que «la cultura organizacional no es ni buena ni mala»[148], y ha centrado su atención en aspectos como su *flexibilidad* (capacidad para cambiar ante estímulos externos), su *fuerza* (capacidad para influir más o menos en los miembros de la organización) o, más recientemente, su *compromiso* (capacidad para generar lealtad entre sus miembros)[149].

Esta aparente neutralidad «científica» inicial ha sido puesta en entredicho por trabajos posteriores. En su libro *Comportamiento organizacional*, el profesor Stephen P. Robbins (2004) se plantea la cuestión de qué pueden hacer los directores para crear culturas organizacionales más éticas[150]. Como sugerencias prácticas para quien tiene responsabilidades directivas este autor propone cinco puntos: 1) *sea un ejemplo visible*, 2) *comunique expectativas éticas*, 3) *imparta capacitación ética*, 4) *premie públicamente los actos éticos y castigue los inmorales*, 5) *instituya mecanismos de defensa*. Como se puede apreciar, la mayor parte de estas acciones han sido ya expuestas en este capítulo al describir el cambio hacia la «calidad ética» de la organización (*véase* la Figura 6.4).

Otros trabajos de corte psico-sociológico comienzan a nombrar la necesidad de un clima o cultura que facilite la creación y transmisión de conocimientos en las organizaciones. En algunas de estas investigaciones, centradas en el trabajo en equipo, las variables que explican la mejora en la generación de conocimiento tienen que ver precisamente con la dimensión ética y el papel de los líderes al actuar promoviendo la confianza mutua, la empatía (regla de oro ética), el juicio dialogado, la libertad para opinar o la disposición para compartir[151]. Se trata de elementos de la cultura que son precisamente indicadores de su calidad ética.

¿Qué quiere decir entonces que la cultura de una organización es más ética, o mejor, fomenta la mejora ética? Un modo de dar respuesta a esta cuestión puede ser el estrictamente descriptivo. La **cultura ética de una organización** podría ser definida como aquel tipo de cultura organizacional cuyos elementos integrantes, observables y no observables, pueden ser juzgados como éticamente buenos, o lo que es lo mismo, contribuyen al pleno desarrollo humano de sus miembros y al bien común. Es decir, cuando las normas y comportamientos

---

148 Véase Chiavenato, I. (1999): *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. McGraw-Hill. Colombia. 5ª ed., pág. 636.

149 Una revisión sintética de estos puntos se puede encontrar en el texto de Hodge, B.J.; Anthony, W.P. & Gales, L.M.: *Teoría de la organización*. Prentice-Hall. Madrid. 2005. 6.ª ed. Capítulo 6, «Cultura organizativa».

150 Robbins, S.P.: *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. Mexico. 2004. (10ª Edición), págs. 538-539.

151 Un estudio empírico en el que se recogen precisamente los aspectos citados es el de Zárraga, C. y Bonache, J.: «Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de un clima adecuado». *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*. Vol. 22. nº 1. 2005, págs. 27-48.



Figura 6.8. ¿Cuándo es posible hablar de una *cultura ética* en la organización?

habituales, así como los valores y creencias compartidos por todos los miembros de la organización, pueden ser juzgados positivamente en sentido ético.

Este concepto de cultura ética entronca directamente con los términos de «organización éticamente sana» y «éticamente excelente» ya descritos. Las organizaciones que poseen calidad ética (sanas o excelentes), pueden ser «diagnosticadas» mediante el estudio de los elementos de su cultura, analizando en qué medida contribuyen al desarrollo humano de sus miembros y al servicio al bien común. Las organizaciones de mayor excelencia ética serían aquellas que poseen una cultura organizacional que fomenta el desarrollo de creencias, valores, normas y comportamientos éticos.

En organizaciones de mayor calado ético (Figura 6.8), cuando las creencias acerca del papel de la organización y sus componentes incorporan motivaciones relacionadas, por ejemplo, con el servicio al bien común, entonces los valores compartidos tendrán que ver precisamente con esa concepción. Tanto las personas que dirigen la organización, como aquellas que la integran, podrán compartir valores que hacen referencia al servicio mutuo, y que conectan con prácticas como la cooperación, la solidaridad, la lealtad, la amabilidad o la gratitud.

Si la creencia compartida por los miembros de la organización o por quienes la gobiernan, acerca de su razón de ser como grupo humano, se reduce a su dimensión más utilitarista, lo lógico es que los valores que imperen en esa organización sean de corte materialista, y centrados en la obtención de resultados. Sólo aquello que resulte cuantificable tendrá interés en la toma de decisiones.

En el caso de las organizaciones empresariales, podría parecer idealista incorporar la dimensión ética, pues en el entorno económico prima hoy día la obtención de beneficios máximos en el menor tiempo posible. Dada la alta competitividad de los mercados y su

continuo cambio, muchas empresas no se atreven a hacer apuestas a medio o largo plazo que no tengan resultados materiales inmediatos. Aunque muchos directivos de organizaciones empresariales admiten el valor de la dimensión ética, prefieren las acciones cuantificables a corto plazo y esperar a ver la evolución del entorno para tomar nuevas decisiones en las que la ética se ve siempre reducida a los mínimos, si es que acaso es considerada.

Aunque la tercera «e», la dimensión ética pueda ser reconocida y aceptada, los valores económicos priman en la práctica de no pocas organizaciones empresariales. Esto explica la resistencia, el miedo y la incredulidad de la mayoría de directivos a la consideración de criterios y prácticas relacionadas con la ética. Sin un cambio de esta concepción en creencias y valores centrados en la eficacia y la eficiencia, se da la paradoja de que no será posible lograr la excelencia organizativa en todas sus dimensiones.

Una organización que pretenda ofrecer servicios de calidad, que busque la excelencia, requiere de actitudes permanentes de mejora continua, servicio y compromiso en sus miembros. Como ya se ha expuesto, estos comportamientos requieren un esfuerzo de inversión en recursos y en tiempo que son necesarios si se espera que la cultura sea de calidad total, en todas sus dimensiones, incluida la calidad humana de sus personas y sus comportamientos. En el campo de la excelencia, por tratarse de aspectos que reclaman comportamientos de personas que deben estar guiados por motivaciones de servicio (*véase* la Figura 5.3), es necesario considerar los valores éticos, a pesar de la dificultad que entraña su medición y evaluación.

En el Capítulo 1 de este libro se insistía en que la *razón de primer orden* para considerar la dimensión ética es la propia condición humana de los miembros de la organización. Cuando se considera esta dimensión es razonable pensar que la implicación de las personas en el proyecto organizacional será total, y por tanto, serán los comportamientos excelentes de esas personas los que constituyan una fuente de ventaja competitiva en el caso de organizaciones cuya misión específica es una actividad empresarial.

Como ya se expuso, la cultura es un aspecto de la organización que no resulta fácil cambiar, y dado su carácter histórico, en ocasiones podría suponer un obstáculo inicial, más que una ayuda, para el logro de mejoras en la calidad ética de la organización. Sin embargo, el diagnóstico de la cultura de la organización representa precisamente un elemento que permite juzgar su calidad ética y tomar decisiones que contribuyan a su mejora.

Al evaluar la calidad ética de las creencias, valores, normas y comportamientos compartidos en una organización, es posible incidir en su cambio mediante políticas formales y con otras decisiones que repercutan en estos elementos, creando así, de modo indirecto, el caldo de cultivo, el ambiente necesario, para la mejora ética.

La calidad ética de la cultura organizacional es inicialmente un dato del que se parte al analizar el estado de la organización. En este sentido, su conocimiento y los esfuerzos por mejorarla, serán medios indirectos que pueden ayudar a la puesta en práctica de las políticas formales de ética descritas en el epígrafe anterior. Junto a estos medios, todavía es posible referirse a otros modos, también de acción indirecta, que pueden contribuir a lograr una organización de mayor calidad ética. Éste es el punto que se analiza a continuación.

6.2.3. Otros medios de acción indirecta: la *consistencia ética* en la toma de decisiones

Para que puedan surtir efecto las políticas formales que buscan de modo directo contribuir a la mejora de la calidad ética en la organización, se requiere que quienes gobiernan la organización reflexionen acerca de la importancia que atribuyen a la ética y que formulen los valores éticos que configuran la cultura organizacional y aquellos que desean lograr.

Los valores éticos deseados han de ser transmitidos. La declaración, formal o no, de los valores éticos, es condición previa a su asunción. A medida que los miembros de la organización conocen los valores que se persiguen y los aceptan, será posible que los compartan. Ésta es una tarea que puede llevarse a cabo de modo más o menos consciente desde la dirección, pero no es posible compartir algo que no se conoce y se tiene como propio.

Como se observa en la Figura 6.8, los *valores éticos deseados*, que proceden de creencias comunes, son el punto de partida de los que pueden constituirse en *valores éticos declarados*. Pero en realidad, son los *valores éticos practicados* los que, finalmente, terminan observándose. Es decir, el paso definitivo para que la cultura llegue a tener implicaciones éticas en el comportamiento organizacional, en aquello que se percibe, implica que los valores compartidos se conviertan en hábitos operativos que se vivan, realmente, en la organización.

Es posible que si se pregunta separadamente a cada uno de los miembros de una organización en qué valores éticos cree, cuáles son sus ideales éticos, todos ellos coincidan en señalar aspectos como el *respeto*, la *equidad* o la *veracidad* que hacen referencia a los bienes éticos fundamentales de la persona. Sin embargo, estos mismos bienes formarán parte de la cultura, en sentido estricto, cuando puedan ser declarados como valores comunes, cuando realmente son asumidos como tarea común por parte de todos los miembros de la organización.

Los valores éticos compartidos configuran una organización auténticamente ética cuando, además de compartidos en el plano teórico, son puestos en práctica de modo habitual por los miembros de la organización. Por tanto, la calidad ética de una organización, es el resultado de la puesta en práctica de valores éticos (virtudes), fruto de la existencia de criterios éticos comunes (normas), que se apoyan en valores éticos compartidos (bienes). Tal y como se viene repitiendo a lo largo de todo el texto, la dimensión teórica y la dimensión práctica son inseparables al referirse a la ética (*véase* la Figura 1.1).

Junto a los medios directos, y la cultura organizativa, existen otros **medios indirectos para la calidad ética en la organización** que pueden sintetizarse en la necesaria *consistencia* de todas las políticas y prácticas de la organización con la cultura ética que se pretende alcanzar.

En la Figura 6.9, se recogen esquemáticamente la mayor parte de las políticas y prácticas que son comunes a toda organización, y cuya consistencia con una cultura de calidad ética supone un medio de acción indirecta fundamental para el logro de una organización de calidad ética. A continuación, se exponen brevemente estas políticas. El primer grupo de políticas que se describe es el referido a los comportamientos de quienes dirigen la organización.

1. El modo de ejercer la dirección constituye un elemento clave para el logro de la calidad ética. Si la actitud de quienes mandan y sus exigencias no son las primeras que



Figura 6.9. ¿Qué medios indirectos cooperan al logro de una organización de calidad ética?

responden a las políticas formales de ética y a los valores éticos deseados y declarados, entonces quienes deban obedecer juzgarán que las declaraciones acerca de la ética son «papel mojado», meras declaraciones de intenciones. La actuación de la dirección debe ser coherente, consistente, con la cultura ética declarada, si espera que sea compartida por el resto de los miembros de la organización. Cuando se trata de obrar libremente, la coherencia de quien pretende influir en el comportamiento de otros es condición necesaria para que el cambio en las actitudes y comportamientos termine siendo una realidad.

Si la ética forma parte de la *misión específica* de la organización, es la dirección la que posee mayor responsabilidad en su logro, pues a ella compete la función de planificación, organización y revisión del trabajo de los demás. Si se decide no dar la espalda a la dimensión ética, entonces ésta debería formar parte de todos los procesos de decisión en la organización (véase la Figura 3.6). Si la calidad ética se busca seriamente, debería comenzar por quienes tienen más responsabilidades y trasladarse a todos los miembros de la organización.

Cuando la *visión de la ética* que posee la dirección es la de la *excelencia*, serán necesarias grandes dosis de *liderazgo* –en todas sus dimensiones– pues la *excelencia* personal puede ser propuesta, pero no impuesta (*véanse* las Figuras 5.6 y 5.7).

2. El diseño de los sistemas técnicos utilizados en la organización es otro de los factores que pueden repercutir en la calidad ética de la organización. Entre los sistemas técnicos se consideran todas aquellas herramientas que permiten la realización de las tareas propias de la misión específica de la organización. Sistemas que incluyen cualquier *instrumento* necesario para lograr los resultados propios de la tarea que se desempeña, o que puede constituir un apoyo para su consecución, como es el caso de los sistemas de

medición, de información, de comunicación, etc. Estos medios podrán ser de mayor o menor calidad ética, dependiendo de su contribución al desarrollo humano de quienes los emplean.

Dado que el diseño de sistemas técnicos constituye un medio para el logro de los fines de la organización, la presencia del juicio ético práctico a través de la virtud de la prudencia, supone en este ámbito un elemento indicativo de la calidad ética de la organización. Junto a la valoración técnica de estos instrumentos, la prudencia llevará también a la ponderación acerca de su conveniencia ética (*véase* la Figura 3.5).

3. El diseño organizativo y su consistencia con la cultura organizacional constituye otro medio indirecto para el logro de organizaciones de calidad ética. El diseño organizativo, aunque es inseparable del diseño de los sistemas técnicos, puede tener una repercusión más directa sobre el comportamiento de las personas, pues incluye la definición de las tareas y procesos, de los puestos de trabajo y de las agrupaciones de personas en la organización, así como el establecimiento de las relaciones de poder formal.

Cuando se toman decisiones de diseño organizativo, las personas implicadas perciben qué valores éticos son realmente puestos en práctica en la organización. Los criterios que se emplean en el diseño organizativo pueden ser, más o menos, respetuosos con la dignidad de la persona, más o menos transparentes y justos, en definitiva, de mayor o menor calidad ética. De ahí la necesidad de que exista consistencia entre estas decisiones y la cultura ética que se pretende lograr.

4. La selección de personas que pasarán a formar parte de la organización constituye otra práctica que debería ser consistente con la cultura ética. En este punto adquiere gran relevancia la percepción de equidad en los criterios y procesos seguidos. La ausencia de arbitrariedad debería estar presente tanto en el reclutamiento, como en la selección propiamente dicha y en la orientación que se da a los nuevos miembros de la organización al integrarse en ella. Más allá de la justicia, la excelencia llevará a poner en práctica otros comportamientos éticos que implican aplicar la regla de oro, poniéndose en el lugar de la persona que llega, o bien de la que se va, si éste fuera el caso.

Si las prácticas seguidas en estos procesos no son percibidas por todos los implicados como realmente justas y humanas, no sería de extrañar que se perdiera la credibilidad en quienes toman estas decisiones. Y cuando se pierde la credibilidad, se daña la confianza, y con ella la unidad y la calidad ética de la cultura organizacional en su conjunto.

5. La motivación de las personas, aspecto al que se dedicó buena parte del Capítulo 5, se apoya en los sistemas de incentivos, pero también en la naturaleza del trabajo y en sus características, que tienen relación directa con aspectos del diseño organizativo. Al igual que en el punto anterior, la equidad en estas decisiones es condición necesaria para poder seguir hablando de calidad ética en la organización. A estas prácticas se une la evaluación real del desempeño, y la valoración del trabajo realizado. Si la percepción en los sistemas de evaluación y remuneración es de equidad, es lógico que se obtenga un resultado equitativo, si la percepción es de excelencia, más allá de la estricta justicia, y dentro de los límites que dicte el juicio prudencial, lo lógico será esperar respuestas excelentes.

Cuando la cultura ética que se pretende alcanzar tiene como meta la *excelencia*, será necesario entonces subrayar el papel de las *motivaciones trascendentes* (véase la Figura 5.3), sin olvidar el resto de dimensiones de la motivación (intrínseca y extrínseca). La *motivación para*

el servicio es básica en cualquier organización que persiga desarrollar una cultura de elevada calidad humana, que revierta en calidad de servicio a la sociedad (*véase* la Figura 5.4).

6. El desarrollo de las personas, en su sentido profesional, supone proporcionar a todos los miembros de la organización la formación necesaria para el desempeño de su función, así como los medios para poder mejorar y crecer profesionalmente. Cuando la dimensión ética se considera de modo explícito, esta formación y mejora no se reducirá a aspectos técnicos, sino que incorporará la posibilidad de adquirir hábitos éticos, virtudes como la veracidad, la lealtad, la amabilidad o el espíritu de servicio, si el objetivo es la excelencia ética.

Como se puede observar, la mejora de la calidad ética en la organización no es tarea que pueda reducirse a unos medios directos, más o menos formales, sino que requiere la consistencia, la coherencia, en todas las prácticas que se llevan a cabo en la organización. Los valores éticos, los criterios y normas, han de ser primeramente asumidos, y después practicados, para pasar a convertirse en hábitos de comportamiento tanto de los directivos como del resto de miembros de la organización.

El logro de organizaciones con calidad ética supone un esfuerzo mutuo y continuo, un cambio que no sólo requiere que todos sepan, quieran y puedan poner en práctica comportamientos de calidad humana (*véase* la Figura 6.4), sino que supone además constancia en el empeño y tiempo para su logro. Como se estudiará en el último apartado, la clave no se encuentra exclusivamente en la motivación, a la que ya se ha dedicado bastante atención, sino también en el compromiso común.

6.3. El compromiso en las organizaciones con calidad ética

En el primer apartado de este capítulo se han descrito aquellos aspectos que hacen referencia a la calidad ética de una organización en lo que atañe a sus fines. Para lograr la calidad ética se requiere su búsqueda: una *misión específica* que la considere explícitamente, apoyada en una *visión* de la ética concreta, que será la que marque la intención de *cambio* hacia los niveles de ética perseguidos.

El mismo concepto de cambio hacia la ética ponía de manifiesto la necesidad de utilizar unos medios específicos para lograr los fines. Entre esos medios se han descrito las *políticas formales* de ética, directamente diseñadas para este fin. La construcción de una *cultura ética*, como un medio más indirecto, por ser un elemento dado, y difícil de cambiar. Y por último, se ha hecho referencia al resto de políticas y prácticas organizativas, cuya consistencia con la ética se convierte en otro medio indirecto para la mejora de la calidad ética.

Junto al diseño de unos fines y uno medios que buscan lograr la calidad ética en una organización es necesaria la actuación decidida de la dirección y su compromiso.

6.3.1. El compromiso de la dirección con la ética: la ejemplaridad

La dirección de la organización tiene como función principal que la organización en su conjunto llegue a lograr su *misión específica*. Para ello, las personas que poseen responsabilidad directiva y representan formalmente a la organización, deben planificar, organizar y controlar

tanto los fines como los medios a los que se ha hecho referencia. Por esta razón, ya se ha dicho que corresponde a la dirección, en primer lugar, establecer el papel que se concede a la ética en el gobierno de la organización.

No se está afirmando aquí que sea la dirección la única responsable de la calidad ética de la organización. Lo que se quiere subrayar en este punto es que, por la función que desempeña la dirección, le corresponde a ella guiar a la organización hacia la puesta en práctica de la *ética*, del mismo modo que es tarea de la dirección el logro de los fines organizativos, su *eficacia*, y la mejor utilización de los medios disponibles, su *eficiencia* (*véase* la Figura 3.1).

Corresponde a la dirección realizar una reflexión inicial acerca de la *misión específica* de la organización y el papel que, en ella, se otorga al mejoramiento humano de sus miembros, un paso que debe ser tomado y que no puede delegarse. También a quienes mandan compete decidir prudencialmente qué miembros de la organización deben intervenir en la definición de su *misión específica*.

Si la dirección de una organización centra su *misión específica* exclusivamente en la *eficacia* y la *eficiencia* en el corto plazo, bien sea en su sentido económico, político o social, entonces lo más probable es que la ética no sea considerada, o como mucho, se asuma una *visión legalista* de esta dimensión, en la que la justicia legal forma parte de las reglas del juego, es una restricción inevitable.

A medida que la *visión de la ética* es más pro-activa (*véase* la Figura 6.2), el papel de la dirección adquiere mayor relevancia no sólo en la utilización de recursos, sino especialmente en su propia implicación y compromiso con un proyecto que pretenda lograr mayor calidad humana en la organización.

Como señala Treviño (1990), la dirección tiene un papel primordial en crear, mantener y cambiar una cultura ética. Refiriéndose a organizaciones de tipo empresarial afirma, junto a otros investigadores, que «la efectividad para un comportamiento ético es elevada donde los empleados perciben que sus supervisores y ejecutivos prestan atención habitual a la ética, se la toman en serio, y les preocupa vivir valores y actuar bien tanto como la cuenta de resultados»[152].

El grado de calidad ética que se logre en una organización vendrá condicionado por el papel que concedan a ésta quienes la gobiernan, pero más allá de las intenciones, lo determinante será su compromiso real y su comportamiento, sus acciones.

El **compromiso de la dirección con la ética** viene dado por el grado de *obligación contraída* voluntariamente por parte de quien manda en una organización con la dimensión ética: con las normas, los bienes y las virtudes éticas (Figura 6.10). Como ya se ha adelantado, este compromiso será mayor cuanto más pro-activa sea la *visión de la ética* de la que parte la dirección (*véase* la Figura 6.3). Evidentemente, si se considera que la ética es una cuestión irrelevante, no habrá compromiso ético. Pero si además se elimina cualquier consideración ética en la toma de decisiones de la dirección, tarde o temprano, la falta de ética será la práctica habitual en la organización.

---

152 La cita recogida en el texto procede de Treviño, L.K.; Weaver, G.R.; Gibson, D.G. y Toffler, B.L.: «Managing Ethics and Legal Compliance». *California Management Review*, vol. 41, nº 2. 1999, pág. 142. El primer trabajo al que se hace referencia es el de Treviño, L.K.: «A cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics». *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 4, págs. 195-230. 1990.



Figura 6.10. ¿Qué papel corresponde a la dirección en el logro de una cultura ética en la organización?

El compromiso ético de la dirección, cuando está apoyado sobre una *visión de carácter deontológico de la ética*, se centra en unas normas que son externas a quien decide, lo que requiere asumir obligaciones dadas, y en las que no se precisa un alto grado de implicación por parte del que gobierna. En términos prácticos, se requiere el conocimiento de la ley y los códigos de buenas prácticas propios de la actividad que se desarrolla, su transmisión y el aseguramiento de su cumplimiento.

Si el compromiso ético que adquiere la dirección va más allá del enfoque deontológico y asume una *visión de la ética de la integridad*, entonces el grado de obligación y de implicación personal que se requiere será mayor. La regulación ética no es ahora iniciativa exclusiva del legislador o de un grupo distinto al que debe decidir, y no se reduce al cumplimiento de unas normas dadas. En este enfoque la dirección asume como propios unos principios y valores éticos que podrá transmitir, pero que cada miembro de la organización deberá hacer propios, pues a cada persona toca actuar con integridad.

En este caso, la práctica de las normas éticas asumidas como propias para la organización, y que se exigen a los demás, se convierte en norma que obliga igualmente a quien la promueve. La *ejemplaridad* por parte de la dirección en el cumplimiento de lo que se exige a todos en la organización, más allá del estricto cumplimiento de normas, se convierte en condición necesaria para que la ética se extienda. El grado de responsabilidad libremente asumido para la organización es mayor, pero debe comenzar por quien lo promueve.

Si la declaración de principios o valores éticos que se realiza (mediante documentos formales) no es puesta en práctica por quienes los promulgan, el propio instrumento, como arma de doble filo, se volverá en contra de quien lo utiliza. Actuar en contra de lo que se declara como conveniente produce el efecto contrario en quienes observan el comportamiento opuesto de los que mandan. Si se exigen conductas *veraces*, *equitativas* o *cooperativas* y estas mismas conductas no se ponen en práctica por quienes las exigen (véase la declaración recogida en la Figura 6.6), lo más probable es que el efecto sea justamente el opuesto al deseado.

Obsérvese que la *ejemplaridad* de la dirección es elemento esencial a medida que el enfoque de la ética se acerca a la búsqueda de la excelencia. En el enfoque minimalista de la ética, si no existiera ejemplaridad, podrían demandarse determinados comportamientos honestos en la organización, apoyados en realidad en la búsqueda de bienes útiles y agradables. O dicho en términos de motivación, la dirección que no fuera ejemplar en su comportamiento, podría recurrir a la motivación *extrínseca* y, en cierta medida, a la *intrínseca* para lograr comportamientos éticos, pero no a la motivación *trascendente* (*véase* la Figura 5.3).

Si la dirección espera que las personas de la organización actúen de modo excelente en su sentido ético y, por tanto, que se logre una cultura organizacional de la mayor calidad humana posible, que puede redundar en un mejor servicio externo, entonces será necesario que sea la propia dirección la primera que comience por esforzarse en conseguirlo, y así sea percibido por todos los miembros de la organización.

Lograr que otras personas se esfuercen por alcanzar virtudes como el *respeto*, el *agradecimiento*, la *amabilidad* o la *lealtad* no es algo que pueda ser exigido. Si se espera que los miembros de la organización sean *serviciales*, que actúen guiados por una motivación para el servicio, que redundará en un mejor servicio hacia el exterior, será necesario que este comportamiento comience por quienes mandan (*véase* la Figura 5.4).

Como afirma Vélaz (1996), «cuántos directivos quisieran ver en sus subordinados esa motivación racional por motivos trascendentes. ¿Cómo lograr que los miembros de una organización obren de acuerdo con esa clase de motivación?... El primer paso para lograrlo es la ejemplaridad».

«No ha de olvidarse la fuerte impronta del aprendizaje por observación del comportamiento de otros o aprendizaje vicario, que ha sido confirmado experimentalmente, tanto con niños como con adultos. A nadie se puede obligar a actuar por motivos trascendentes, como tampoco por motivos intrínsecos, puesto que los resultados a los que apuntan estos motivos son internos al sujeto y no pueden ser proporcionados por la organización. Como señalaron Herzberg y McGregor, la motivación es una realidad íntima a cada individuo sobre la que no se puede operar directamente desde fuera. Ahora bien, si esos consejos van seguidos de un mal ejemplo por parte de quien tiene autoridad, si da muestras de seguir personalmente motivos extrínsecos o intrínsecos, lo natural será que pierda la confianza respecto de sus subordinados»[153].

La excelencia ética de las organizaciones estará condicionada por la *ejemplaridad* de sus directivos; por la influencia de su *autoridad*, más que por su *potestad* (*véase* la Figura 2.4); por la capacidad de apelar a *motivos trascendentes de servicio* (*véase* la Figura 5.6); o lo que es lo mismo, por la capacidad de *liderazgo* de quienes mandan (*véase* la Figura 5.7).

Dado que los miembros de la organización son siempre personas libres, el *compromiso de la dirección con la excelencia ética* llevará a facilitar su pleno desarrollo humano en lo que se refiere a la mejora de la calidad en sus motivaciones y de sus virtudes personales. El esfuerzo por la excelencia ética requiere de liderazgo directivo, más allá de la *potestad* que otorga el cargo.

[153] Vélaz, J.I.: *Motivos y motivación en la empresa*. Díaz de Santos. 1996, pág. 277.

A modo de síntesis, y para terminar este punto, se recogen a continuación tres tipos de acciones que puede llevar a cabo la dirección, siempre que pretenda liderar un proceso de cambio hacia una organización éticamente excelente. Siguiendo una vez más los trabajos de Pérez-López, el primer paso a dar por la dirección tendrá que ser el de lograr «no ser un obstáculo para que sus subordinados actúen por motivación trascendente cuando quieran hacerlo». En segundo lugar, «debe instruir a sus subordinados acerca del valor real de sus acciones; enseñarles a valorar las consecuencias de sus acciones para otras personas».

Por último, y subrayando lo expuesto en este epígrafe, el tercer tipo de acción de la dirección que quiera ejercer el liderazgo para la calidad ética es precisamente la *ejemplaridad* que, más que una línea de acción, constituye la condición para poder aplicar los dos tipos de actuación previamente descritos. «Tan sólo un directivo que se esté esforzando seriamente por actuar por motivación trascendente tendrá la posibilidad de influir sobre sus subordinados en ese plano. En la medida en que él mismo actúe por motivación trascendente estará haciendo lo mejor que puede hacerse para convencer a otras personas de que actúen también del mismo modo»[154].

6.3.2. El compromiso de la organización con la ética: una tarea común

Si la dirección considera que no es misión suya contribuir a fomentar una cultura de calidad humana en la organización, y no se compromete con ello, será muy difícil que obtenga un alto grado de compromiso con la calidad total del proyecto organizativo. Como se acaba de analizar, el compromiso de la dirección es condición necesaria para que la excelencia humana, la calidad ética de las personas de una organización, pueda crecer y desarrollarse, y sin la dimensión ética, la calidad de las personas y de sus acciones queda reducida a lo estrictamente técnico y afectivo.

En el Capítulo 2 de este libro se abordó la cuestión del compromiso con la organización por parte de sus miembros. Allí se analizó la relación existente entre la confianza y el compromiso organizacional. El compromiso que se establece en el marco de las relaciones humanas es el resultado de la confianza que se tiene de poder satisfacer necesidades personales como fruto de esta relación. En el caso de la relación personal establecida con la organización, quienes la integran confían en poder satisfacer sus necesidades de los tres tipos de bienes descritos por Aristóteles: los bienes útiles, los agradables y los éticos (*véase* la Figura 2.7).

Confianza y compromiso aparecían intrínsecamente unidos. El grado de compromiso podría ser más sólido y estable a medida que estuviera fundado sobre la satisfacción de los tres tipos de bienes, y de modo especial en el caso del bien ético, por ser bueno en sí mismo.

Ya en el Capítulo 2 se adelantó lo que ha sido desarrollado en el epígrafe precedente, y es que sólo desde el compromiso total de la dirección era posible la excelencia ética. Sólo si cuentan con el apoyo de la dirección, los mandos intermedios podrán actuar como *embalses*, *canales* y *fuentes* de generación de conocimiento y de construcción de confianza (*véase* la Figura 2.6), pues existe compromiso mutuo entre ellos y quienes les dirigen.

[154] Pérez-López, J.A.: *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Ed. Deusto. Bilbao. 1998, págs. 97-101.

En este sentido, aunque el compromiso de la alta dirección con la calidad ética es condición necesaria para lograrla, es igualmente necesario el compromiso de los mandos intermedios, pues sin ellos el proyecto resultaría igualmente baldío. Dicho de otro modo, el compromiso con la ética, aunque debe ser apoyado por la alta dirección, es también tarea de los mandos intermedios, y sin ellos, auténticos referentes para el resto de los miembros de la organización, no sería posible el objetivo final, que es el compromiso de todos los miembros de la organización con la ética.

Cuando se persigue la integridad o la excelencia ética, se trata de adquirir hábitos virtuosos de comportamiento, como son la equidad en la toma de decisiones o el espíritu de servicio. El logro de virtudes requiere un esfuerzo personal voluntario, que puede fomentarse, siempre y cuando, todos los miembros de la organización lo asuman como propio. En definitiva, el mayor grado de calidad ética existente en la organización vendrá determinado por el grado de compromiso con la ética de todos sus miembros. Se trata de una tarea común.

Si la organización está *éticamente enferma*, es decir, si se dan comportamientos habituales en ella que deshumanizan a sus miembros, que destruyen las virtudes éticas que poseían, entonces el tipo de compromiso que podría reclamarse a sus integrantes para permanecer en ella estaría relacionado fundamentalmente con la dimensión estrictamente legal, el cálculo o con el afecto. En las organizaciones éticamente enfermas, por su propia degradación, no sería posible apelar al compromiso ético, y a lo que éste lleva consigo (*véase* la Figura 2.8).

Un análisis más detallado del tipo de *compromiso organizacional* que se asume y su relación con la *calidad ética de la organización* permitirá entender mejor la tesis mantenida desde el comienzo de este libro.

Un comportamiento ético, de calidad humana, contribuye a la construcción de confianza en su dimensión más profunda y estable, pues no se limita al bien útil o agradable, sino que considera el bien de la persona en cuanto persona. Una confianza apoyada en razones éticas constituye el caldo de cultivo para construir relaciones humanas más sólidas por estar basadas en un compromiso ético, más allá del exclusivo sentimiento y del cálculo.

El **compromiso** supone, en definitiva, una obligación contraída voluntariamente en el marco de una relación humana. Se trata pues de una decisión de la voluntad, que es libre y racional, cuya motivación puede tener raíces en una confianza técnica, psico-afectiva o ética. Antes de comprometerse a algo, la persona juzga acerca del bien que obtendrá con esta relación, y esto es precisamente lo que permite conectar el compromiso con la confianza (*véase* la Figura 2.7).

El compromiso entre personas se apoya en la confianza mutua en que esta relación humana dará lugar a algún bien en su triple acepción. Y una vez establecido el compromiso de modo voluntario por ambas partes, si realmente se logra el bien que se perseguía, el compromiso se verá robustecido. Cuando quienes representan a la organización cumplen sus compromisos con el resto de sus miembros, y éstos con la organización, la confianza mutua se consolida, y con ella el compromiso mutuo. Esto va más allá de los contratos legales y los compromisos jurídicos, pues muchos comportamientos diarios no legislados están apoyados en el compromiso personal voluntario, que nada tiene que ver con la ley.

Cuando las personas que mandan en la organización, por un lado, o bien sus miembros, por otro, dejan de cumplir los compromisos asumidos, la confianza mutua se debilita. Ésta es la razón más profunda que explica lo que ya se expuso anteriormente. Cuando alguien con

poder formal exige a un miembro de la organización un servicio de calidad, está demandando un grado de implicación y compromiso que debe ser correspondido por quien lo pide. Ninguna organización puede reclamar de sus miembros un grado de compromiso que ella no esté dando; y si lo hace, sólo podrá apoyarse en motivos extrínsecos, que difícilmente llevan a implicaciones profundas.

La persona que reclama comportamientos guiados por motivación racional trascendente, como es el dar un servicio de calidad, debe actuar igualmente guiado por este tipo de motivación en su comportamiento, dando un trato de servicio de calidad a aquel sobre quien debe mandar. De no ser así, la exigencia de un comportamiento de calidad quedaría deslegitimada en su dimensión ética.

La confianza y el compromiso mutuos se refuerzan mediante el comportamiento práctico real. En la Figura 6.11, se muestra esta relación de doble dirección entre confianza mutua y compromiso mutuo, en el marco de las relaciones humanas. Como se puede apreciar, dicha relación no puede estar separada del comportamiento de ambas partes.

Las cuestiones acerca del compromiso y de la confianza han comenzado a recibir gran atención por parte de los estudiosos en el ámbito de las organizaciones. La lealtad de los miembros de la organización al proyecto común constituye un aspecto particular de esta cuestión, que preocupa a no pocos investigadores.

La **lealtad** es una actitud más o menos consciente que lleva a cumplir los compromisos adquiridos, y a atenerse a la palabra dada de modo expreso o tácito. En muchas organizaciones la lealtad de sus miembros es muy pequeña, la rotación de personas resulta muy elevada, mientras que en otras, el fuerte grado de compromiso con el proyecto organizacional lleva a sus miembros a permanecer en ellas a pesar de no obtener todos los bienes útiles o agradables que podrían alcanzar en otros lugares. ¿Cuál es la razón?

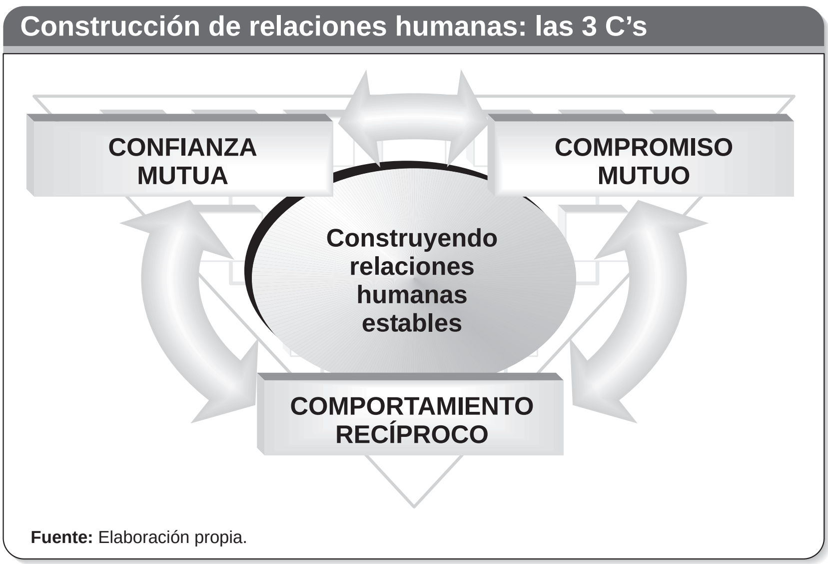


Figura 6.11. ¿Sobre qué pilares se apoya la construcción de la confianza en las relaciones humanas?

La respuesta a esta cuestión tiene mucho que ver con la relación circular entre confianza, compromiso y comportamiento que se refleja en la Figura 6.11. La confianza es un concepto ligado al juicio de la razón, y es intangible. Se confía en algo o en alguien cuando el entendimiento juzga que se logrará un bien. Al igual que la confianza, el compromiso también es un concepto intangible, pero está más ligado a la voluntad. Comprometerse es decidirse, es adquirir una obligación libremente para mantener una relación con algo o alguien. Tanto la confianza como el compromiso, a pesar de ser dimensiones intangibles, requieren comportamientos que justifiquen su existencia.

Esta aclaración acerca del ámbito propio de la confianza, el compromiso y el comportamiento es necesaria para comprender en su raíz la lógica de la construcción o destrucción de confianza que se viene exponiendo, y que da razón de la estabilidad de las relaciones humanas que es, en definitiva, lo que configura el tejido organizacional, la unidad de los miembros de una organización.

La confianza, como la motivación humana, hace referencia a la búsqueda del bien por parte de la razón. La confianza surge cuando existe seguridad en el juicio acerca del logro del bien. El compromiso, esa decisión voluntaria de mantener una relación humana, se apoya precisamente en la confianza en alcanzar algún bien con esa relación, pero tanto el compromiso como la confianza se consolidan en el ámbito del comportamiento práctico. Son los hechos reales, los comportamientos, los que afianzan la confianza y dan lugar al compromiso. Y es el compromiso el que lleva a realizar comportamientos que consolidan la confianza.

Si una persona en la organización exige un determinado grado de compromiso a las demás, pero ella misma se comporta de modo desleal, incumpliendo el compromiso que reclama, entonces es inevitable que surja la desconfianza y que se deteriore la relación. El compromiso mutuo se ve alimentado por el comportamiento mutuo de lealtad, que contribuye a construir confianza.

La relación circular que se recoge en la Figura 6.11, entre los planos de la intención (*confianza*), la decisión (*compromiso*) y la acción (*comportamiento*) configuran la mayor o menor estabilidad en la construcción de las relaciones humanas. Dado que las relaciones entre confianza, comportamiento y compromiso giran en torno a la búsqueda del bien de la persona en su relación con otras, esta relación será más profunda y estable a medida que se logre ese bien en su triple sentido: el útil, el agradable y el ético.

Una organización que proporcione unas buenas condiciones de vida, pero que obligue a actuar mal a sus miembros desde el punto de vista ético, estará deteriorando la confianza de éstos, y con ella, el grado de compromiso. Si las personas que gobiernan la organización ofrecen incentivos cuantiosos y un buen clima laboral, pero engañan a sus colegas o se aprovechan de ellos, lo lógico será que el grado de compromiso de quienes se saben engañados se vea reducido. Cuando encuentren otra organización que les ofrezca más, en términos de cálculo y de calidad de vida, ¿por qué habrán de quedarse en la organización que no confía en ellos?

Quizá se ha dado mucha importancia en las últimas décadas al papel de la motivación de las personas en las organizaciones, y muy poca al compromiso mutuo y su papel en el comportamiento organizacional. En realidad, se puede trabajar sin grandes dosis de motivación, pero con un fuerte grado de compromiso. Evidentemente, la motivación da lugar a la confianza y ésta alimenta al compromiso, pero la última palabra la tiene la decisión voluntaria

comprometida. No parece aventurado afirmar que, en las relaciones humanas, el compromiso es tan importante como la motivación. O al menos, es necesario considerar ambos aspectos de modo parejo. Cuando falta motivación, puede seguir adelante el proyecto común de la organización. En cambio, cuando falta compromiso, lo razonable es que el proyecto termine desvaneciéndose.

Son múltiples las conclusiones prácticas que pueden obtenerse de la triple relación circular que se ha descrito entre comportamiento recíproco, confianza y compromiso mutuo. Por lo que respecta a la calidad ética de las organizaciones, esta calidad será mayor a medida que las relaciones entre sus miembros sean más estables, en la medida que exista mayor unidad, mayor compromiso de ambas partes, algo que viene determinado por el grado de reciprocidad en la relación y por la calidad de esta relación.

La reciprocidad es característica exclusiva de las relaciones humanas. Son dos personas, o grupos de personas concretas, las que confían y se comprometen, por eso las dos pueden contribuir o dificultar que la relación sea o no estable y sólida. De ahí que sea necesario hablar de confianza y compromiso mutuos, pues son los seres con entendimiento, voluntad y afectividad los que pueden comprometerse libremente.

La estabilidad de las relaciones humanas en la organización es tarea común, el comportamiento humano de ambas partes implicadas en la relación refuerza o debilita la confianza y el compromiso mutuos mediante los comportamientos de ambas partes. Una organización que espere de sus miembros un comportamiento recto, íntegro o éticamente excelente debe comportarse en el mismo sentido, la tarea debe ser común.

La estabilidad de las relaciones humanas en las organizaciones depende de la reciprocidad, y también de la calidad de la relación. Como se ha expuesto, el motivo de la relación humana es el logro del bien, y en torno a su obtención gira la confianza, el compromiso y el comportamiento. Si el bien es un bien de calidad exclusivamente en su sentido útil, entonces cabe esperar que la relación dure el tiempo que dure la utilidad. Como se expuso en el Capítulo 2, el compromiso será calculado, y cuando el saldo de utilidad en la relación sea negativo, lo lógico es que ésta se rompa, si no hay otras razones para que permanezca (*véase* la Figura 2.7).

Si al bien útil se añade el bien agradable, entonces el grado de estabilidad de la relación se verá reforzado. A lo útil se añadirá lo afectivo, y aunque llegue a desaparecer el beneficio calculado en la relación, si permanece viva la dimensión afectiva, la confianza y el compromiso seguirán dando estabilidad a la relación humana.

En una situación de dificultad económica, una persona podría permanecer en la organización y no marcharse, por razones de relación afectiva con el resto de miembros de la organización, a pesar del coste material o económico que esto tuviera.

Si además de útil y agradable, la relación resulta buena desde el punto de vista ético, entonces la calidad de la relación es mayor, de modo que la confianza y el compromiso se ven reforzados por comportamientos éticamente buenos. Puede faltar el bien útil en la relación, y el bien agradable, pero si se percibe que se sigue recibiendo algo bueno en sentido ético, la relación seguirá adelante.

En la práctica, la persona que pertenece a una organización que se ha comportado bien con ella en sentido ético, experimentando el interés por su desarrollo pleno, habiendo sido tratada con respeto, equidad, veracidad y lealtad, tendrá muchos motivos para corresponder,

recíprocamente a este tipo de comportamiento. En momentos de dificultad económica o desmotivación afectiva, el compromiso ético, que procede de una decisión de la voluntad, puede ser la razón más poderosa para no romper la relación con la organización.

La calidad de la relación humana, y con ella su estabilidad, estará determinada por el bien que ésta genere, bien en sentido útil, agradable o ético. No obstante, el bien en sentido útil es bueno como medio para lograr otros bienes, y el bien agradable es bueno mientras genera atracción sensible. Por el contrario, el bien ético no depende de nada más, es bueno en sí mismo (así lo son la justicia, la veracidad o el optimismo) y, además, es un bien que está abierto a la trascendencia, que no se encierra en sí mismo. De ahí que sea el bien en sentido ético el que asegure relaciones humanas de mayor calidad y estabilidad.

Evidentemente, si la visión de la ética en la organización se reduce al cumplimiento de la ley, y no existe compromiso mayor que el descrito por un contrato legal, no es de extrañar que la rotación de personas que deciden abandonar la organización sea elevada si encuentran otros lugares en los que satisfacer sus necesidades. Los altos niveles de rotación en muchas organizaciones hablan, precisamente, de la inexistencia de auténtica organización, en su sentido más básico, de ausencia de interés por la persona, que es su elemento constitutivo.

Cuando las relaciones humanas entre los representantes de la organización y sus miembros se apoyan en comportamientos que buscan cooperar al bien común en sentido ético, serán generadoras de un clima de confianza y un compromiso más estable y profundo que aquellas que se centren exclusivamente en la búsqueda común de bienes útiles o agradables, sin considerar la dimensión ética.

Para terminar este capítulo, en el último epígrafe se analizarán algunos comportamientos que se caracterizan precisamente por su contribución al bien común de la organización, en el plano técnico, psico-afectivo y ético. Se trata, por tanto, de aspectos prácticos que pueden contribuir al desarrollo de organizaciones de mayor calidad ética, más humanas, con las que el grado de confianza y compromiso pueden ser mayores.

6.3.3. Comportamientos comprometidos con la ética que construyen confianza

Como se ha venido exponiendo en este libro, la calidad en el ámbito de las organizaciones profesionales hace inseparables la dimensión humana y la dimensión técnica del trabajo. La calidad humana, la mayor o menor excelencia ética de una organización, es un aspecto más de su calidad organizacional en sentido amplio. La ética es uno de los integrantes de la calidad en su concepción más global.

Detrás de comportamientos de calidad técnica en el ámbito de las relaciones con la organización, es razonable pensar que surja la confianza mutua en la dimensión técnica, y que el compromiso organizacional se refuerce en este plano. Del mismo modo, la calidad de los comportamientos en su plano psico-afectivo alimentará la construcción de la confianza en este ámbito, y con ella del compromiso. Si a estas dos dimensiones se añade la calidad ética de esos mismos comportamientos, entonces la construcción de la confianza y compromiso mutuos será más sólida, será posible hablar de organizaciones con calidad total, en el sentido más propio del término.

La inseparabilidad real de la dimensión técnica, psico-afectiva y ética del comportamiento humano, implica que puedan distinguirse las dimensiones en el plano teórico, pero que deban ser consideradas conjuntamente cuando se hace referencia a comportamientos concretos.

A continuación, se describe un conjunto de comportamientos, de modos de actuar prácticos, que son propios de organizaciones que persiguen la calidad como concepto global y, por tanto, en sus dimensiones técnica, psico-afectiva y ética. Este grupo de conductas ha sido tomado de los modelos de gestión de calidad total propuestos por las teorías del *Lean Management*[155]. El enfoque resulta útil aquí por ser sistemático y práctico, si bien, los principios en los que se apoya pueden ser reconocidos en muchos otros trabajos acerca de la gestión de la calidad.

Como se puede apreciar en la Figura 6.12, los comportamientos propuestos por estas teorías han sido reordenados en función de su repercusión en cada uno de los tres planos: técnico, psico-afectivo y ético. Sin embargo, lo que se quiere subrayar aquí es que la calidad ética puede estar presente en todos ellos y no sólo en los que la buscan directamente (la última fila en la figura), precisamente, por tratarse de comportamientos humanos.

A medida que los comportamientos posean calidad ética, es de esperar que contribuyan a construir mayor confianza organizacional. A su vez, se podrá observar que el compromiso requerido en unos comportamientos y otros no es el mismo, de modo que en aquellos com-

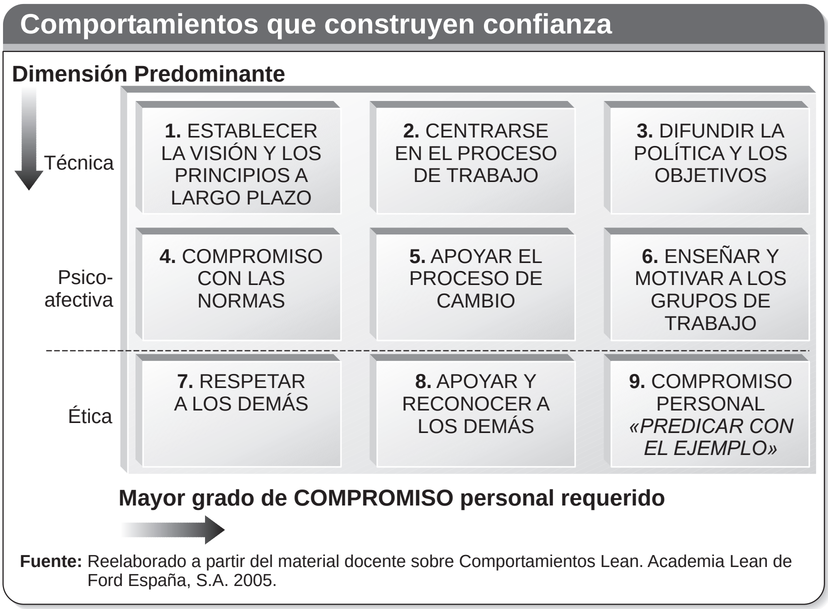


Figura 6.12. ¿Qué comportamientos pueden contribuir a la excelencia ética en la organización?

[155] Este enfoque ha recibido poca atención en los ámbitos académicos hasta la fecha. Su utilización por parte de la Factoría Ford ha permitido tomarlo como referente para la explicación de comportamientos generadores de compromiso. Para una revisión sencilla del Lean Management como Sistema de Gestión puede consultarse el texto de Jackson, T.L. & Jones, K.R.; *Implementing a Lean Management System* (Corporate Leadership). Productivity Press Inc. 1995.

portamientos que requieren mayor compromiso personal, será necesaria la reciprocidad de ambas partes implicadas en la relación, de modo que, de darse estos comportamientos (más próximos al margen derecho de la tabla), cabrá esperar mayor grado de calidad organizacional en todas sus dimensiones.

Dicho de otro modo, los comportamientos que se recogen en el cuadrante superior de la tabla contribuyen a incrementar la calidad de la organización en sus dimensiones técnica y psico-afectiva, pero pueden ser llevados a cabo con más o menos equidad, con más o menos integridad, aplicando o no la *regla de oro*, con más o menos espíritu de servicio, etc. En este sentido, la dimensión ética puede ser analizada en toda la tabla, aunque sean los comportamientos del cuadrante inferior los que más directamente tienen que ver con esta dimensión.

A su vez, a medida que se consideran los comportamientos más cercanos al cuadrante derecho de la tabla, se constata que estos requieren mayor grado de compromiso, y que la calidad ética requerida para ese tipo de comportamientos pasa de un *enfoque deontológico* o normativo a un *enfoque de integridad* y, finalmente, al *enfoque de excelencia ética* (*véase* la Figura 6.2). Los comportamientos relacionados con la enseñanza y motivación de terceros, con el apoyo y reconocimiento a los demás y con el compromiso personal, requieren mayor grado de liberalidad del que actúa, no son exigibles y, por tanto, implican excederse, trascenderse. La mayor implicación, supone a su vez mayor grado de motivación trascendente, mayor excelencia personal.

No se trata de una lista cerrada de comportamientos, pues algo así sería imposible, sino de un conjunto de prácticas que constituyen un punto de partida para la reflexión acerca de *comportamientos* que exigen *compromiso*, y pueden contribuir a construir *confianza* en las organizaciones siguiendo la lógica descrita en el epígrafe anterior (*véase* la Figura 6.11). Cuando la dimensión ética se encuentra presente en cada uno de estos comportamientos, cabe esperar una mayor construcción de confianza, capaz de llevar a un mayor grado de compromiso organizacional. A estos nueve principios podrían añadirse otros, lo que se quiere subrayar es la lógica de la construcción de confianza.

1. Establecer la visión y los principios a largo plazo es tarea que debe partir de las personas con responsabilidades de gobierno en la organización, pero en la que todos sus miembros pueden sentirse implicados. Si existe una *visión* claramente definida, y un clima de transparencia en la organización, cada uno de los integrantes de la misma podrán guiar a los demás para que entiendan y trabajen en el logro de la misión específica. Es de justicia que todos los miembros de la organización conozcan lo que se espera de ellos.

Aunque este principio tiene una connotación fundamentalmente técnica, no basta con reflexionar acerca de la visión y los principios técnicos para lograr la calidad, se requiere además que se establezcan canales de comunicación, que se propicie el diálogo, que exista cercanía entre los que marcan la pauta y los que encuentran los problemas.

Cuando todos los miembros de la organización son capaces de saber si lo que hacen es coherente con la *visión*, y aportan valor añadido a la *misión específica*, se contribuye a dar sentido a su trabajo personal. Si como parte del sentido del trabajo se encuentra la capacidad de servir al bien común, entonces los comportamientos encaminados al establecimiento de la visión a largo plazo serán motivos de mejora de la *eficacia*, la *eficiencia* y la *ética*.

2. Centrarse en el proceso de trabajo implica realizar la tarea que compete a cada miembro de la organización siguiendo el procedimiento, el modo de hacer, que demuestra ser

el más *eficiente* y el más *eficaz*. Pero centrarse en el proceso puede tener a su vez implicaciones positivas en el plano de la ética. Antes de culpar a otra persona de un error o un defecto, este tipo de comportamiento centra la atención en el procedimiento y su corrección.

Centrar la atención en los modos de hacer, que han sido definidos de modo conjunto como los más apropiados, supone buscar conjuntamente la solución a los problemas que puedan generar esos procesos, ir a la raíz de los problemas, sin buscar innecesariamente culpables en el plano personal.

3. Difundir la política y los objetivos constituye otro comportamiento ligado a los dos anteriores. No basta conocer la *visión*, y la *misión específica*, es necesario conocer también los objetivos que se esperan de cada persona en la organización. Cuando los objetivos son claros, realizables, específicos, evaluables, y se transmiten con transparencia, es lógico pensar que será mayor la *eficacia* y la *eficiencia* en su logro.

Además, si la tarea de transmisión de objetivos no oculta intenciones inconfesables, está abierta al diálogo y sabe escuchar, entonces se consolida la confianza en su dimensión *ética*. Numerosos conflictos, tensiones y malentendidos se producen en las organizaciones por falta comunicación acerca de lo que se espera de cada persona, o por falta de comprensión, por no hacerse cargo, de lo que otros pueden lograr realmente. Comprometerse por difundir continuamente los objetivos requiere esfuerzo, pero el resultado es la construcción de confianza.

4. Comprometerse con las normas de comportamiento que aseguran el logro de un trabajo de mayor calidad supone cooperar al bien común de los objetivos de la organización. Cuando las normas tienen que ver con la limpieza, con el orden, con la conservación o el mantenimiento, no sólo aseguran una utilización de los recursos con más *eficiencia*, sino que supone además facilitar el logro de los objetivos con *eficacia*, y pensar en el trabajo de los demás aplicando la regla de oro *ética*.

En todos los comportamientos a los que se está haciendo referencia en este epígrafe debe darse la ponderación, es decir, la virtud ética de la *prudencia*. Como ya se expuso, la prudencia ayuda a discernir, aquí y ahora, en cada situación particular, acerca del punto medio. Cualquier virtud, lo es en la medida en que está gobernada por la prudencia, que supone evitar el defecto, pero también el exceso. Tan negativa sería la falta de orden en la utilización de los materiales de trabajo, como una meticulosidad excesiva en este punto. Cuando la norma, que es un medio, se convierte en un fin, entonces se puede llegar a desnaturalizar su sentido, dando lugar a comportamientos mecánicos, deshumanizados.

5. Apoyar el proceso de cambio hacia la mejora continua, hacia la mayor calidad posible, es un tipo de comportamiento que debe darse en primer lugar en quienes tienen responsabilidades de gobierno, como ya se expuso anteriormente, pero este comportamiento implica el compromiso de todos. Todos en la organización deberían saber, querer y poder cambiar, lo que supone dar razones de por qué y para qué se quiere cambiar, además de facilitar los medios. Cuando se hace así, será mayor la *eficacia* y la *eficiencia* en el proceso de cambio.

Si el cambio contribuye a la mejora de las condiciones de trabajo, y del desarrollo humano de quienes lo realizan, es lógico que todos lo apoyen. La dimensión *ética* es clave para que las personas estén dispuestas a cambiar y sean parte del cambio. Mejorar requiere virtudes éticas como la *humildad* para aceptar la ayuda, los consejos y las sugerencias de los demás. Implica *honestidad* para reconocer los propios errores y limitaciones, y *optimismo* para

centrarse en lo positivo. En definitiva, el cambio organizacional requiere *confianza* en los demás y en sus intenciones, que llevará a valorar las aportaciones de todos y ponerlas en práctica en la medida en que contribuyan al bien común.

6. Enseñar y motivar a los demás, al igual que apoyar el proceso de cambio, supone una actitud pro-activa de contribución al bien de la organización en su dimensión no sólo técnica, sino también psico-afectiva. Constituye un elemento que actúa sobre los motivos intrínsecos, y no sólo los extrínsecos. Por esta razón, el propio proceso de aprendizaje, cuando es sentido como algo enriquecedor para el que lo vive, podrá ayudar en mayor medida al logro de los objetivos de la organización, a la *eficacia*, y con una mayor implicación de quien lo recibe, con *eficiencia*.

Si lo que se enseña a los miembros de la organización contribuye al bien común, y a su vez permite la mejora de las propias potencialidades humanas, entonces la confianza en la organización pasa al plano de la *ética*, al igual que el compromiso. Resulta difícil querer abandonar una organización que esté contribuyendo a la propia mejora y que además apela a la motivación trascendente, dando un sentido de servicio a los demás a través de las tareas que se realizan.

Cuando la visión que se posee de la ética en la organización es de corte minimalista, lo más probable es que no se llegue a valorar la dimensión ética de los comportamientos descritos. Es más, desde una óptica minimalista de la ética, muchos de los razonamientos que se acaban de realizar podrían ser juzgados como demasiado *idealistas*. La tesis mantenida aquí es la de que, cuanto mayor sea la excelencia humana del comportamiento en una organización, mayor grado de compromiso cabrá esperar por parte de quienes la integran.

En los comportamientos descritos, que podrían ser entendidos en su vertiente exclusivamente técnica o psico-afectiva, la dimensión ética es un aspecto que suma, que añade a los anteriores la posibilidad de construir mayor confianza y compromiso organizacional. Los seis comportamientos que aparecen en la parte superior de la Figura 6.12, pueden ser ocasión de la práctica de virtudes éticas como la sinceridad, el optimismo, la generosidad, la humildad, la fortaleza o la templanza, por citar algunas. Cuando esta dimensión es considerada, cabe hablar de una organización más humana, de mayor calidad ética, pues contribuye a la mejora de las virtudes de sus miembros.

Es llamativo comprobar que los enfoques de gestión de calidad total procedentes de la literatura de dirección de empresas, y en particular el modelo de *Lean Management* recogido aquí, incorporen comportamientos cuyo contenido hace referencia tan explícita y directa a la dimensión ética. Este hecho no hace más que confirmar la tesis expuesta a lo largo de todos los capítulos del libro, la ética puede ser considerada u obviada, pero su repercusión en el comportamiento humano es inevitable.

7. Respetar a los demás constituye la primera manifestación de la aplicación de la *regla de oro* ética. Al ponerse en el lugar de los demás, como ya se vio, no sólo se les respeta como personas, sino que se está en condiciones de valorar sus aportaciones, de comprender sus posturas, de corregir y dejarse corregir sin ofender, de discutir problemas y soluciones sin entrar en descalificaciones personales, de aceptar a los demás con sus defectos, y un largo etcétera.

8. Apoyar y reconocer a los demás implica un paso que va más allá del respeto, pues supone salir de sí mismo para darse, y puede llegar a requerir altas dosis de motivación trascendente. Ayudar a otros no siempre se ve reconocido ni premiado, pero saber que se está

rodeado de personas que están dispuestas a cooperar cuando es necesario, sin deber nada a cambio, contribuye a crear un clima de confianza que pertenece al ámbito exclusivo de la ética. La disponibilidad y el espíritu de servicio son distintivos de excelencia humana que marcan la diferencia, que construyen relaciones humanas más sólidas que las que nacen exclusivamente del afecto o el cálculo.

9. Predicar con el ejemplo, comprometerse personalmente con comportamientos de calidad humana, es precisamente el tipo de comportamiento que se subrayó al comienzo de este apartado refiriéndose al compromiso de la dirección con la ética (*véase* la Figura 6.9). No puede resultar llamativo, por tanto, que sea éste el tipo de comportamiento que marque la diferencia en la consecución del resto de actuaciones.

Si quienes tienen responsabilidades sobre el comportamiento de otros en la organización no practican aquello que exigen a los demás, difícilmente lograrán que el resto de miembros de la organización se esfuerce por mejorar. Cuando se habla de calidad total en una organización, y se consideran por tanto todas las dimensiones de la calidad, incluida la ética, entonces el compromiso es tarea de todos. El compromiso, en su dimensión ética, sólo puede exigirlo quien lo da. Y la confianza, en su dimensión ética, se construye desde el compromiso y el comportamiento esforzado por dar ejemplo. Comportamiento, compromiso y confianza se convierten en tarea común si el objetivo es la calidad total en la organización.

Construyendo confianza: ideas para recordar

- ✶ La razón de ser de una organización es una cuestión que tiene que ver con su sentido, con su «misión», o lo que es lo mismo, con la aportación que realiza a la sociedad en que se desenvuelve.
- ✶ Quizá se ha dado mucha importancia en las últimas décadas al papel de la motivación de las personas en las organizaciones, y muy poca al compromiso mutuo y su papel en el comportamiento organizacional. En realidad, se puede trabajar sin grandes dosis de motivación, pero con un fuerte grado de compromiso.
- ✶ El compromiso con la ética, aunque debe ser apoyado por la alta dirección, es tarea de los mandos intermedios, y sin ellos, auténticos referentes para el resto de los miembros de la organización, no sería posible el objetivo final, que es el compromiso de todos los miembros de la organización con la ética.
- ✶ Cuando las relaciones humanas entre los representantes de la organización y sus miembros se apoyan en comportamientos que buscan cooperar al bien común en sentido ético, serán generadoras de un clima de confianza y un compromiso más estable y profundo que aquellas que se centren exclusivamente en la búsqueda común de bienes útiles o agradables, sin considerar la dimensión ética.

Resumen

Respuesta a las seis cuestiones de aprendizaje que se plantearon al comienzo:

1. **¿Qué caracteriza a los fines de las organizaciones con calidad ética? ¿Cómo afecta la dimensión ética a la declaración de la misión de una organización? (6.1.1.)**
   Para que pueda ser calificada como «organización con calidad ética», para que una organización no «enferme» desde el punto de vista ético, es necesario que, como parte de su *misión específica*, de su razón de ser, incorpore de modo más o menos explícito la contribución al pleno desarrollo humano de sus miembros y de aquellos a quienes sirve, es decir, la dimensión ética. Debe existir la intención por parte de quienes dirigen la organización de cooperar en la generación de comportamientos que humanicen a las personas, que favorezcan su calidad humana, y no la envilezcan.

2. **¿Qué enfoques o visiones de la ética pueden encontrarse entre las organizaciones que buscan actuar bien? ¿Es posible lograr la excelencia ética sin una actitud y esfuerzo por el cambio? (6.1.2. y 6.1.3.)**
   La visión de la ética que existe en cada organización y en quienes la dirigen influye en su puesta en práctica. Una «visión de deontología ética» asegura que la organización se mueve dentro del marco de normas éticas comúnmente aceptadas en el ámbito de la actividad en que se desenvuelve. Una «visión de integridad ética» añade al enfoque deontológico la consideración de principios y valores éticos que llevan al esfuerzo personal por lograr, mediante el autogobierno, actuar correctamente, conforme a bienes éticos. Una «visión de excelencia» de la ética, constituye un paso más en la incorporación de la ética en los fines de la organización. Esta concepción considera a las anteriores, pero además concede a la dimensión ética un papel clave en la *misión específica* de la organización, pues entiende que como parte de la razón de ser de la organización se encuentra contribuir al bien común y al pleno desarrollo humano de sus miembros, al logro de sus virtudes.
   Sea cual sea la «visión de la ética» que se dé en la organización, todas las concepciones que buscan actuar bien éticamente requieren una actitud y un esfuerzo por cambiar, que será mayor a medida que se dé más peso a esta dimensión. El cambio hacia la «calidad ética» será posible si se tiene clara la *visión* de la ética que se persigue, se desarrolla un *plan* para lograrla, se diseñan *incentivos*, se dotan los *recursos* necesarios y se fomenta el desarrollo de *habilidades*.

3. **¿Qué medios de acción directa, o políticas formales, pueden ponerse en práctica para mejorar la calidad ética de la organización? (6.2.1.)**
   Las políticas formales de ética constituyen instrumentos planificados con el fin de lograr determinados comportamientos éticos. Entre estos medios de acción directa para la institucionalización de la ética se encuentran los *códigos* éticos, o códigos de

conducta, más propios de una «visión de deontología ética», por centrarse en las obligaciones o normas éticas dadas. A estos documentos se unen actuaciones de seguimiento. Un segundo grupo de políticas formales de ética, más propio de una «visión de integridad ética», utilizaría instrumentos como los credos o *declaraciones* de principios o valores éticos. El objetivo es la actuación correcta de las personas, conforme a bienes y normas éticas que proceden del juicio recto de la propia conciencia de la persona íntegra. Las políticas de seguimiento estarían más dirigidas al apoyo que al control.

Por último, en consonancia con una «visión de excelencia ética», cabrían actuaciones encaminadas a lograr comportamientos de excelencia humana, virtuosos, subrayando el papel de hábitos personales como la gratitud, la amabilidad o el espíritu de servicio, que implican buscar el bien común, cosa que no puede ser lograda exclusivamente con políticas formales. Esta visión de la ética utilizará los mismos medios formales que los enfoques precedentes, pero subrayando la necesidad de considerar la dimensión ética en todo comportamiento, de ahí que dé mayor importancia a otros medios indirectos para el logro de la excelencia ética.

4. **¿Cómo influye la cultura de la organización en su calidad ética? ¿Es posible hablar de la cultura ética de la organización? ¿Qué otros medios de acción indirecta pueden influir en la calidad ética de una organización? (6.2.2. y 6.2.3.)**

   La cultura organizacional la configuran el conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros. Se puede definir como cultura ética a aquella cultura organizacional cuyos elementos integrantes, observables y no observables, pueden ser juzgados como éticamente buenos, o lo que es lo mismo, contribuyen al pleno desarrollo humano de sus miembros y al bien común.

   Otros medios indirectos para la calidad ética en la organización serían todas las políticas y prácticas de la organización, en la medida en que fueran consistentes con la cultura ética que se pretende alcanzar. Entre otros medios indirectos para lograr la calidad ética deberían considerarse: el modo de ejercer la dirección, el diseño de los sistemas técnicos, el diseño organizativo, la selección de personas, su motivación y su desarrollo. Los criterios éticos deberían estar presentes en todas estas funciones.

5. **¿Es posible la calidad ética sin el compromiso de la dirección? ¿Basta con la ejemplaridad de la dirección, o se requiere el compromiso mutuo? (6.3.1. y 6.3.2.)**

   El compromiso de la dirección con la ética viene dado por el grado de obligación contraída voluntariamente, por parte de quienes mandan en una organización, con la dimensión ética: con las normas, los bienes y las virtudes éticas. La mayor calidad ética, la excelencia ética de las organizaciones, estará condicionada por la *ejemplaridad* de sus directivos; por la influencia de su *autoridad*, más que por su *potestad*; por la capacidad de apelar a *motivos trascendentes de servicio*; y, por tanto, por la capacidad de *liderazgo* de quienes mandan.

El mayor grado de calidad ética existente en la organización vendrá determinado a la vez por el grado de compromiso con la ética de todos sus miembros. Se trata de una tarea común. El comportamiento humano de ambas partes implicadas en la relación refuerza o debilita la confianza mutua, y con ella el compromiso. Al final, el compromiso, que es voluntario, será mayor si es recíproco y si se apoya en el logro de bienes éticos, y no sólo útiles o agradables.

6. **¿Qué tipo de comportamientos de calidad ética pueden reforzar la confianza y el compromiso mutuos en las organizaciones? (6.3.3.)**
Como ejemplo de comportamientos propios de organizaciones que persiguen la calidad como concepto global, y que consideran explícitamente la ética, se han descrito nueve tipos de actuaciones prácticas tomadas de los modelos de gestión de calidad total, propuestos por las teorías del *Lean Management*. Estos comportamientos buscan cooperar a la calidad organizacional en su triple dimensión técnica, psico-afectiva y ética, si bien, por tratarse de acciones humanas prácticas, todas ellas pueden ser estudiadas centrando la atención en su contribución a la calidad ética.
Estos comportamientos que pueden contribuir a la calidad ética son: 1) el establecimiento de la visión y los principios a largo plazo; 2) centrarse en el proceso de trabajo; 3) difundir las políticas y los objetivos; 4) comprometerse con las normas; 5) apoyar el proceso de cambio; 6) enseñar y motivar a los demás; 7) respetar a los demás; 8) apoyar y reconocer a los demás; 9) *predicar* con el ejemplo, la dirección, y el resto de miembros de la organización.

Un caso de cine: «El precio de la verdad» (calidad ética en entredicho)



TÍTULO ORIGINAL Shattered Glass; AÑO 2003; DURACIÓN 95 min.; PAÍS USA; DIRECTOR Billy Ray; GUIÓN Billy Ray; MÚSICA Mychael Danna; FOTOGRAFÍA Mandy Walter; REPARTO Hayden Christensen, Peter Sarsgaard, Chloë Sevigny, Steve Zahn, Melanie Lynskey, Hank Azaria, Rosario Dawson, Luke Kirby, Jamie Elman, Mark Blum, Chad Donella, Russell Yuen, Cas Anvar, Linda E. Smith, Ted Kotcheff; PRODUCTORA Lions Gate Entertainment.

Sinopsis: Caso basado en hechos reales, narra la historia de Stephen Glass (Hayden Christensen), un joven periodista de Washington que en 1998 fue redactor de plantilla para la prestigiosa revista de actualidad y política *The New Republic*. Pocos meses después de ser nombrado su director, Charles Lane (Peter Sarsgaard), despidió a Stephen Glass por inventarse un artículo que apareció en la revista con el título «Hack Heaven» («El paraíso del hacker»), el último artículo que llegó a escribir

Glass, pero aquella no fue la primera vez que el periodista se había tomado libertades en la forma de retratar la realidad. Toda una reflexión acerca de lo que puede ocurrir cuando la confianza del lector se ve traicionada por el comportamiento de un periodista.

Análisis del caso:

1. ¿Cómo calificaría la **visión de la ética** del nuevo director de esta organización, Charles Lane?
2. ¿Existen **medios en la revista para lograr una organización de calidad ética**? ¿Se trata de medios directos (procedimientos), indirectos (cultura y consistencia de las decisiones), o de ambos tipos?
3. ¿Considera al nuevo **director comprometido con la ética**? Si es así, ¿cómo lo demuestra?
4. Tras el análisis del caso, y centrando la mirada en la decisión del despido de Stephen Glass por parte del joven director, ¿qué **consecuencias prácticas** sacaría en términos del concepto de liderazgo directivo y su dimensión ética?

Algunas cuestiones prácticas

1. ¿Hubiera sido posible incorporar la dimensión ética en la declaración de la misión de la empresa Enron? (véase «Una historia para reflexionar: El histórico caso Enron»). Si se hubiera hecho mención a la ética en la definición de la misión de esta organización, ¿qué efectos considera que podría haber tenido en el comportamiento de su plantilla?

2. ¿Por qué se afirma en este capítulo que la **visión de la ética enfocada en la excelencia** es más pro-activa que la visión enfocada en **la integridad**? ¿Qué añade la concepción ética de integridad a la visión de **la deontología** ética? (*véase* la Figura 6.3).

3. ¿Conoce algún **documento formal de ética** en el ámbito de sus estudios profesionales: códigos éticos, declaraciones de principios o valores, documentos de misión o visión con contenidos éticos? ¿Qué ventajas e inconvenientes encuentra en la posible utilización de estos documentos?

4. Podría buscar un ejemplo de **decisiones de calidad** ética que hagan referencia a cada una de las seis políticas recogidas en la Figura 6.9, y que sea consistente con una cultura ética organizacional.

5. Siguiendo la propuesta de **comportamientos que contribuyen a la confianza** que se describe en la Figura 6.12, piense en nueve actuaciones concretas que podría realizar su clase para contribuir a mejorar la calidad humana de su universidad.

Ejercicio para realizar en equipos

Reunidos en equipos de tres personas (o tantas como considere oportuno el profesor), cada equipo deberá realizar un *diagnóstico de la cultura organizacional* de su universidad. Siguiendo la descripción de la Figura 6.7, deberían ser identificados tantos elementos de la cultura como sea posible, en el plano de lo que se ve y de lo que no se ve (creencias y valores). Tras el diagnóstico, en una puesta en común, se pueden analizar las coincidencias de los distintos equipos. ¿Qué consecuencias prácticas positivas se pueden sacar de las conclusiones de la clase? ¿Qué cambios podría realizar cada estudiante para contribuir a crear una cultura de mayor calidad ética?

Lecturas recomendadas para este tema (con un breve comentario)

- Ortiz-Ibarz, J.M.: **«La empresa virtuosa»**. Cuadernos Empresa y Humanismo. Pamplona. Nº 51. (34 páginas).
  José María Ortiz-Ibarz, estudió Filosofía en Barcelona y Pamplona. Obtuvo los premios extraordinarios de licenciatura y doctorado. Ha sido Decano de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra. En 1990 inició en la Harvard Business School un proyecto de investigación en ética de las profesiones, y desde entonces ha recibido numerosos premios como estudioso de la ética en las organizaciones. Es a su vez consultor y colaborador habitual de diversos diarios de economía. En este cuaderno afirma, hablando de la dimensión ética, que «Quizás alguien piense que estas cuestiones son excesivamente teóricas, y que en la práctica nadie tiene tiempo de permitirse semejantes consideraciones. De acuerdo, pero eso no significa que el obrar de una persona que no tiene tiempo de pararse a pensar nada no siga siendo éticamente relevante».

- Gómez-Pérez, R.: **«Notas sobre la cultura empresarial»**. Cuadernos Empresa y Humanismo. Pamplona. Nº 27. (23 páginas).
  Rafael Gómez-Pérez es doctor en Derecho y en Filosofía, profesor de Antropología cultural en la Universidad Complutense y de Historia económica en la «Institución Empresarial Europea» (Madrid). Colaborador del diario económico «Expansión». Ha publicado alrededor de medio centenar de libros, entre ellos algunos dedicados a analizar fenómenos culturales contemporáneos, y obras que tratan de temas éticos, como la aparecida en 1990, *Ética empresarial. Teoría y casos*. En este cuaderno se encuentran elementos que ayudarán a

entender mejor el concepto de cultura organizacional. El autor afirma que «La cultura general de la empresa, así como sus microculturas, se convierten en una especie de *terra incognita* de la que es preciso elaborar el mapa, no sólo para conocer la realidad presente sino para prever el futuro. De este modo, el conocimiento de la cultura empresarial es un instrumento operativo, algo que significa un estadio de madurez en la gestión».

- Lozano, J.F.: **«Posibilidades y limitaciones de los códigos éticos y deontológicos»**, en el libro: *Europa, ¿mercado o comunidad? De la Escuela de Salamanca a la Europa del futuro*. Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca. 1999, págs. 285-292.

José Félix Lozano es profesor de Ética empresarial en la Universidad Politécnica de Valencia. Su tesis doctoral versa sobre los códigos éticos, campo en el que se ha convertido en un especialista, y del que ha publicado numerosos artículos nacionales e internacionales. En la lectura que aquí se recoge analiza este tipo de instrumento, complementando así lo expuesto en este trabajo. En la conclusión de su comunicación afirma que «los códigos éticos deben ser un proceso más que un resultado, su dinamismo es una garantía de su vitalidad ética, y de su nivel moral».

Un texto clásico: *Gorgias*, de Platón

El diálogo de Platón, *Gorgias o de la retórica*, pertenece a la serie de los denominados diálogos de transición, probablemente escritos entre los años 388 y 385 a.C. En él, Platón describe una conversación entre Callicles, Sócrates, Querefón, Polo y Gorgias, en la cual el sofista Gorgias deberá exponer el uso de la retórica. Sócrates interroga de manera incisiva a Gorgias, poniendo en entredicho la validez de su saber, y es precisamente de esa polémica que este diálogo genera un verdadero manantial de conocimientos, provocando innumerables reflexiones en el lector. Se trata pues de un clásico que incita a pensar. Cada quien, de acuerdo a sus propias experiencias y conocimientos, podrá extraer de esta fuente del saber, lo que pueda serle de utilidad en su desarrollo personal. La frescura del estilo y su ágil lectura, son elementos idóneos para convertirlo en una obra de gran interés.

Cuarta Parte

Nivel macro-organizacional: La ética y la responsabilidad social de la organización

CAPÍTULO

7

Ética y responsabilidad social

> ***La vida guarda celosamente el libro en el cual se registran nuestros cuidados y nuestras negligencias. «El dedo que se mueve va escribiendo, y lo escrito permanece…». Todavía estamos a tiempo de escoger: la coexistencia o la aniquilación total. Ésta será la última alternativa del género humano: caos o comunidad.***
> Martin Luther King

Una historia para reflexionar: «El cianuro en Tylenol»

«En 1982, en Estados Unidos, varias personas murieron después de haber tomado cápsulas de un analgésico, Tylenol, en las que un desconocido había introducido cianuro. La compañía Johnson & Johnson, fabricante del fármaco, actuó rápido. «Los empleados estadounidenses de la empresa retiraron inmediatamente el fármaco, antes incluso de que la dirección hubiese hecho pública una declaración sobre la adulteración. Nadie tuvo que explicarles cuál era la conducta ética; sabían que eso era lo que Johnson & Johnson esperaba de ellos».

Se retiraron del mercado los 31 millones de frascos de Tylenol que representaban un valor mercantil de unos 100 millones de dólares, se instaló una línea verde para responder a las preguntas del público, se tuvieron reuniones con los medios de comunicación y se ofreció una recompensa de 100.000 dólares a cualquier persona que pudiera aportar información que llevara al arresto del culpable.

El presidente de la compañía, Jim Burke, se limitó a seguir la política de responsabilidad social ética que se recoge en la declaración de valores de la firma (su conocido *credo*). Cuando las pruebas mostraron que el producto había sufrido un sabotaje,

la empresa invirtió varios millones de dólares en indemnizar a las víctimas, en comunicar lo que había pasado, y en realizar varios cambios, entre ellos el del envase del producto, para impedir nuevos sabotajes. ¿A cuánto ascendería la pérdida para esta empresa?

Once semanas después del comienzo de la crisis, la marca Johnson & Johnson había recuperado el 80% de su mercado inicial y la totalidad del mismo en 1984. La declaración pública de la firma todavía se recuerda: «el respeto a la vida de una sola persona debía prevalecer sobre el negocio». La compañía conjugó el razonamiento ético con una estrategia de obtención de beneficio, y logró una credibilidad que reforzó la lealtad y la confianza en su marca[156].

¿Qué se puede aprender en este capítulo?

1. **¿De qué es responsable una organización?** ¿Qué comportamientos, o **principios éticos de actuación institucional**, dan legitimidad ética a su presencia en la sociedad? (7.1.1. y 7.1.2.)
2. ¿Qué **principios éticos de actuación personal** son los propios de una organización que obra con responsabilidad social? (7.1.3.)
3. ¿**Ante quién es responsable la organización**? ¿Quiénes son **los grupos implicados** en su misión específica (los stakeholders)? ¿Es posible distinguir **grados de responsabilidad social** entre grupos? (7.2.1. y 7.2.2.)
4. ¿Tienen las organizaciones **responsabilidad social ante el medioambiente**? ¿Por qué? (7.2.3.)
5. ¿Qué enfoques prácticos de **actuación social ética** cabe distinguir? ¿Existen en la actualidad **instrumentos de gestión para una actuación social ética** con implantación generalizada? (7.3.1. y 7.3.2.)
6. ¿Qué repercusión puede tener la actuación social ética sobre **la reputación** de la organización y sobre la generación de confianza? (7.3.3.)

La respuesta a cada una de estas cuestiones se recoge en el resumen, al final del capítulo.

[156] Este caso se encuentra citado en la mayor parte de manuales de ética empresarial, y en buena parte de textos de organización de empresas. Ha pasado a ser también un ejemplo paradigmático en áreas como la de resolución de crisis y de estrategias de comunicación. La cita textual procede de Robbins, S.P.: *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall, Pearson. México. 2004. (10ª edición), pág. 538. El Credo de la compañía al que se hace referencia, consiste en un documento de una página que recoge los principios éticos que se siguen en la firma, puede consultarse en castellano en el sitio web: http://www.jnjarg.com/credo_credo.htm.

En este último capítulo del libro se analiza la relación de la organización con su entorno. Se estudia aquí la organización en su conjunto, en cuanto elemento constitutivo de la sociedad, de ahí que se utilice el término *ética de la organización*. No conviene olvidar que la responsabilidad ética es siempre personal, y que son personas las que representando a la organización toman decisiones, aunque se tome aquí como objeto de estudio a la organización en su conjunto. ¿Tendría razón de ser una organización cuyos representantes actuaran en contra del bien común? ¿Es responsable la organización de algo más que del cumplimiento de las normas legales vigentes y las reglas del juego?

Junto al contenido de las responsabilidades sociales éticas, conviene entender ante quién es responsable la organización, y si lo es en el mismo grado para con todos los agentes sociales o existe algún criterio para distinguir. Considerando además que los comportamientos actuales afectarán a las futuras generaciones y a su medioambiente.

Finalmente, se describen enfoques e instrumentos prácticos que pueden ayudar a la reflexión acerca de qué es una actuación social ética. Esta actuación tendrá repercusiones en la reputación de la organización y en la confianza que genere.

7.1. ¿De qué es responsable la organización? La legitimidad ética

Las organizaciones forman parte del tejido social en el que se desenvuelven, no son grupos de personas aislados del resto de instituciones sociales. Por este motivo conviene analizar el comportamiento de las organizaciones en el marco de su relación con la sociedad a la que pertenecen, en la que se desarrollan.

¿Qué responsabilidades tiene la organización en el entorno social en que se desenvuelve? ¿Tiene sentido hacerse una pregunta así? ¿Es necesario reflexionar sobre las responsabilidades sociales de una organización cuando se forma parte de ella?

Han sido muy distintas las posturas asumidas ante cuestiones como éstas a lo largo de las últimas décadas, especialmente en el papel que corresponde a determinadas organizaciones en su entorno. El modo de entender cuáles son las responsabilidades que tiene una organización en la sociedad puede ser estudiado, precisamente, a través del análisis de las distintas posturas que se han asumido a lo largo del tiempo y hasta nuestros días. En el primer epígrafe de este capítulo se presenta una breve descripción del debate que se ha producido en la comprensión de cuáles son, o deberían ser, las responsabilidades sociales de una organización. Un debate que se ha generado, especialmente, en el mundo de las organizaciones con ánimo de lucro, pero que refleja bien la evolución del pensamiento acerca del concepto de responsabilidad social.

7.1.1. La responsabilidad social de la organización

¿Qué se entiende por un comportamiento socialmente responsable? En el marco de las organizaciones empresariales, esta pregunta ha sido objeto de estudio durante varias décadas. Las

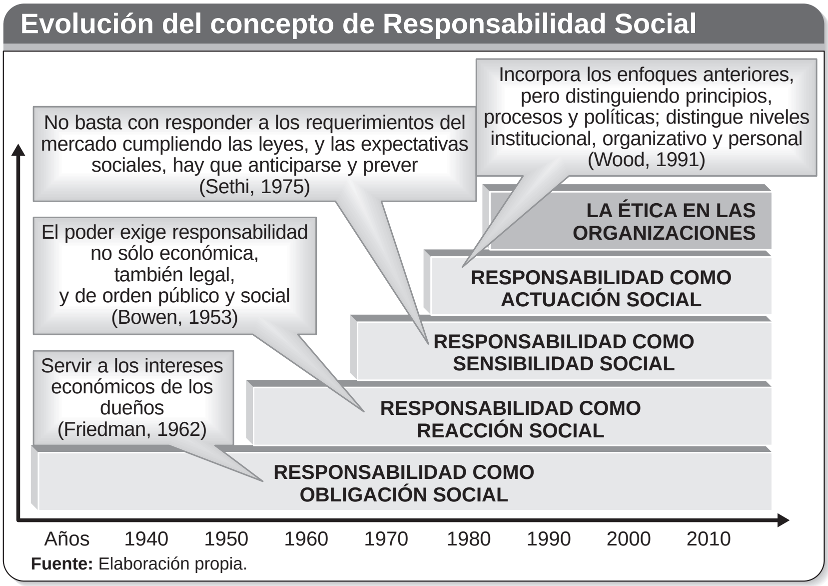


Figura 7.1. ¿Cómo ha evolucionado el concepto de Responsabilidad Social?

respuestas que se han producido a esta cuestión serán el punto de partida para el análisis acerca del concepto de responsabilidad y sus implicaciones.

En la Figura 7.1, se recoge una descripción gráfica de la evolución de los distintos significados atribuidos al concepto de responsabilidad social[157]. Como se puede observar, cada una de las concepciones (responsabilidad como obligación legal, como reacción social, como sensibilidad social y como actuación social) implica la incorporación de un nuevo aspecto a la noción del concepto de responsabilidad.

Estas concepciones pueden ser entendidas como etapas históricas en la evolución del concepto de responsabilidad social en el ámbito de las organizaciones empresariales. La ubicación temporal de cada concepción, de su aparición, viene marcada por la proliferación de trabajos teóricos que defienden nuevos modos de entender el concepto. No obstante, las distintas posturas aquí descritas conviven, hoy día, en la realidad del mundo de las organizaciones. Cada organización particular es la que está asumiendo, de modo más o menos consciente, una postura u otra en sus relaciones con la sociedad.

1. La responsabilidad social entendida como obligación social es aquella perspectiva teórica que defiende que la única responsabilidad de una organización es realizar su actividad dentro de los límites legales y normativos que impone la sociedad. En el caso de las organizaciones empresariales, la única responsabilidad social de una empresa consistiría en el logro de beneficios dentro del marco de la legalidad y de las normas éticas comúnmente admitidas,

[157] Para esta explicación de la evolución teórica del concepto de responsabilidad social se toma como base el trabajo de Wood, D.J.: «Corporated Social Performance Revised», *Academy of Management Review*, vol. 16, n.º 4, 1991, págs: 691-718. Una exposición más detallada de las vicisitudes históricas y los contenidos del debate puede encontrarse en el trabajo de Pastor, A.; Pérez-López, J.A., y Melé, D.: *La aportación de la empresa a la sociedad*, Ed. Folio, Barcelona, 1997, págs. 55-59.

entendidas como reglas del juego o restricciones, como afirma el economista Milton Friedman[158], uno de los pensadores más representativos de esta postura.

En el mundo de los negocios, la noción de responsabilidad social defendida por el Premio Nobel de Economía, Friedman, supondría considerar que la única obligación de la organización es para con los dueños del capital, de ahí que cualquier intento por llevar a cabo mejoras sociales sería en realidad una irresponsabilidad, pues esta iniciativa tendría que proceder de las políticas públicas, o bien contribuciones privadas. Según este enfoque, si las empresas se dedicaran a fines distintos a los económicos, estarían abandonando el marco de sus competencias, para las que no estarían preparadas, y terminarían perjudicando al cliente final.

Trascendiendo el terreno de las organizaciones empresariales, esta postura implica definir la responsabilidad social de cualquier organización como el cumplimiento de su *misión específica* en sentido estricto, dentro de las normas que marcan las leyes y regulaciones, como indicadoras de las reglas del juego. Cuando se incumple lo regulado por la ley o determinados códigos, la organización tendrá que pagar las consecuencias.

Esta concepción de la responsabilidad social es condición necesaria para el buen funcionamiento de las instituciones, y supone un paso fundamental que separa la actuación responsable de la que no lo es. A pesar de todo, esta postura comenzó a recibir críticas desde muy diversos estamentos en el ámbito empresarial y desde comienzos de siglo pasado, cuando no antes. A este enfoque se atribuye una visión reduccionista de la misión específica de la organización, por reducir su razón de ser al beneficio de los dueños de la organización, olvidando otras responsabilidades que de hecho no siempre están contempladas por la ley.

Si se limitan las responsabilidades sociales a un grupo implicado en la misión de la organización, y a lo que dicta la ley, pueden producirse abusos respecto a responsabilidades no legales y en las que se ven implicadas otras personas que también tienen relación con la organización. Parece necesaria entonces una concepción más amplia de la responsabilidad social, que responda a otros criterios y que considere a todos los implicados en la misión específica de la organización.

2. La responsabilidad social entendida como reacción social es aquella perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad de una organización es realizar su actividad sin limitarse exclusivamente a los límites legales o normativos vigentes, sino dando respuesta a los requerimientos o exigencias de los diversos grupos sociales. Las organizaciones serían socialmente responsables cuando reaccionan, más o menos voluntariamente, ante los requerimientos de grupos sociales como los sindicatos o los consumidores, o de quienes son propietarios de la organización, y no sólo por imperativos legales.

En este enfoque, el referente acerca de cuál es la responsabilidad de la organización es el de los valores sociales imperantes en la sociedad que son exigidos a cada organización (Bowen, 1953)[159]. La misión específica de la organización no se centra exclusivamente en un grupo de implicados en ella, sino que fija su atención en los requerimientos sociales de los grupos que reclaman sus derechos. Se trata, por tanto, de una postura que contempla una *misión específica* que va más allá de los imperativos exclusivamente legales o normativos del enfoque precedente.

---

[158] Friedman, M.: *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.
[159] Bowen, H.R.: *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row. New York. 1953.

Las quejas por abusos en el uso de la información, la falta de seguridad en algunas organizaciones, las discriminaciones raciales, las prácticas abusivas sobre grupos desprotegidos, y muchos otros comportamientos denunciados por la opinión pública han llevado a numerosas organizaciones a asumir este enfoque.

Más allá de lo estrictamente legal y de las reglas del mercado, el juicio social es el que marca las pautas de lo que se debe hacer. El comportamiento responsable surge como reacción a las exigencias sociales. En este sentido, se trata de un avance sobre el enfoque precedente, pues entra en juego la defensa de los derechos de grupos sociales que se hallaban desprotegidos. Quejas concretas requieren respuestas concretas, y éstas provocan el cambio en los comportamientos de las organizaciones. Es éste un enfoque más amplio que el de la obligación social, pero lleva implícito un planteamiento reactivo, de restauración.

La postura de reacción social ha sido, y sigue siendo, fundamental, para atajar abusos cometidos desde la justificación racional de un cumplimiento estricto de la legalidad y las reglas del juego. Se trata de un paso adelante, pero no exento de limitaciones, precisamente por su carácter reactivo y subjetivo. La organización responde a los requerimientos sociales cuando éstos son reclamados, y siempre que quien tiene el mando los valore como importantes.

Nuevas voces surgirán en los ámbitos académicos, especialmente a partir de los años setenta que, sin renunciar a la postura de la reacción social, demandan un planteamiento de la responsabilidad social más ambicioso, que no se reduzca a la reacción, sino que sea anticipador y preventivo.

3. La responsabilidad social entendida como sensibilidad social es la perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad social de una organización es realizar su actividad sin limitarse exclusivamente a cumplir las leyes y reglas del juego, sino anticipándose a las necesidades sociales, más allá de la obligación y de la reacción ante problemas particulares. Se trata de una visión de la responsabilidad que es preventiva, más que curativa. Entiende que cualquier organización, como elemento constitutivo de una sociedad, debería tomar partido por los asuntos de interés público (Sethi, 1975)[160].

La anticipación y previsión de las presiones sociales, más allá de la respuesta a las obligaciones legales y los requerimientos sociales, son entendidas como elementos que conviene considerar en el ámbito de la toma de decisiones de la organización. La organización debería contar con procesos que permitan responder a quejas y presiones, pero, a su vez, asumir una postura más *pro-activa*. Surgen en este marco los conceptos de balance social, informe social, contabilidad social y auditoría social. En definitiva, **el balance social** nace como instrumento de medida de los resultados sociales, favorables o desfavorables, obtenidos por la organización en un determinado período, que puede ser auditado e incorporado en los propios sistemas de información de la organización[161].

Este concepto de balance social es en sí mismo un instrumento útil, que permite valorar las repercusiones sociales de la actuación de la organización, los efectos secundarios no deseados y los reclamados por la sociedad. Es decir, las organizaciones pueden calcular el coste y el

---

[160] Sethi, S.P.: «A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns», *Academy of Management Review*, enero 1979, págs. 63-74.

[161] Una revisión de las distintas definiciones relacionadas con la identificación e información de resultados sociales en las organizaciones empresariales puede encontrarse en Gallo, M.: *Las responsabilidades sociales de la empresa*. Ed. Eunsa. Pamplona. 1980.

beneficio que supondría considerar los efectos negativos o positivos de su comportamiento. Ejemplos de costes sociales calculables serían los impactos que suponen la generación de residuos, la contaminación acústica o atmosférica, la degradación medioambiental, etc.

El balance social permite juzgar si el beneficio social generado compensa en términos económicos la realización de la inversión. Como se ha dicho, se trata de una herramienta útil para evaluar los costes económicos del comportamiento socialmente responsable. Sin embargo, como cualquier herramienta de gestión, se trata de un medio y corre el riesgo de seguir criterios exclusivamente económicos. Si tras un balance social del tipo coste beneficio no se obtiene rentabilidad, podría desnaturalizarse la responsabilidad social que estaría a expensas de la cuenta de resultados de la organización.

Cuando la sensibilidad social tiene como únicos principios de racionalidad la eficiencia y la eficacia, y olvida la dimensión ética propiamente dicha, terminaría por convertirse en una herramienta más de marketing. Quienes utilizan esta herramienta deben ser conscientes de su gran utilidad, y también de sus limitaciones. El concepto de sensibilidad social constituye un avance importante por incentivar comportamientos responsables que de otro modo quizá no llegarían ni a considerarse en las organizaciones. No obstante, si la racionalidad que lleva a su consideración prescinde de criterios y principios éticos, entonces su utilización quedaría limitada a los dictados del mercado.

4. La responsabilidad social entendida como actuación social es la perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad social de una organización debe estar integrada en todas sus acciones, y por tanto, debe contar con principios éticos de responsabilidad social, con procesos para su puesta en práctica y con instrumentos para la evaluación de estas actuaciones.

En este enfoque se asumen los planteamientos anteriores, pero se postula que la actuación social ha de incluir una definición básica de responsabilidad social de la organización, un conjunto de temas específicos que son objeto de responsabilidad, y una filosofía o modo de afrontar las cuestiones sociales[162]. Es necesario contar con principios (descripción de responsabilidades), procesos (modos de respuesta) y políticas en aspectos sociales (respuestas concretas revisables)[163].

Como se expone en uno de los trabajos más representativos de esta postura (Wood, 1991)[164], los principios de responsabilidad social deben tener implicaciones en tres planos: el personal, el organizativo y el institucional. Se trata por tanto de un enfoque de responsabilidad social que integra a los tres enfoques anteriores, pero que supera la racionalidad estrictamente económica e incorpora juicios, criterios, de racionalidad ética. Este enfoque coincide en el tiempo, y en buena parte de sus contenidos, con el surgir del movimiento a favor de la ética en las organizaciones, especialmente en los ámbitos empresariales y políticos.

El auge de la ética en los Estados Unidos surge precisamente con la oleada de escándalos políticos y empresariales ocurrida en la segunda mitad de la década de los setenta. Las

---

162 Carrol, A. B.: «A three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *Academy of Management Review*, 1979, págs. 497-505.

163 Strand, R.: «A system paradigm of organizational adaptations to the social environment», *Academy of management Review*, 1983, 8, págs. 90-96.

164 Wood, D.J.: «Corporated Social Performance Revised», *Academy of Management Review*, vol. 16, n.º 4, 1991, págs 691-718.

instituciones en las que se habían formado los líderes del país se plantearon entonces la necesidad de incorporar en sus programas docentes la disciplina ética[165].

El caso de América Latina, Europa o los países asiáticos es distinto en lo que se refiere a la evolución de las posturas, pero no en su existencia. Como fruto de la internacionalización de las comunicaciones y de la tan citada globalización, se ha puesto de manifiesto en todo el mundo que el Estado y las leyes difícilmente pueden asumir el papel de marcar las responsabilidades sociales o cubrir suficientemente las dimensiones éticas, que adquieren mayor protagonismo en el seno de las organizaciones.

La responsabilidad social no puede reducirse a los imperativos legales, ni estar regida por criterios de eficacia y eficiencia, se requieren además principios que ayuden a tomar decisiones en su dimensión ética, y medios concretos para ello. La responsabilidad social es parte integrante de la ética en las organizaciones, por lo que se refiere a su relación con el entorno en el que se desarrolla. En los próximos epígrafes se analizarán estas cuestiones.

7.1.2. La responsabilidad social y la orientación de la organización al bien común

La responsabilidad social no es una cuestión puramente técnica o económica. Detrás de un comportamiento de la organización que es bueno, desde el punto de vista ético, se encuentra la justificación que hace legítima su existencia. Más allá del reconocimiento social o de la aceptación pública de una organización, está la reflexión acerca de su sentido, de su razón de ser en la sociedad. Si se cumplen las leyes y se actúa conforme a los valores sociales imperantes, podemos hablar de un tipo de legitimidad social, que es conveniente, pero que no aseguraría, necesariamente, un comportamiento éticamente bueno.

Como afirma Melé (1997), «si en un país la sociedad es poco exigente con las características, calidad o seguridad de los productos vendidos, o tolera la contaminación ambiental, o hay poca reacción popular contra la corrupción de funcionarios, no por ello desaparece la responsabilidad ética en las actuaciones empresariales. La legitimidad ética es, pues, la legitimidad más profunda y la referencia primera para considerar cuáles son las responsabilidades sociales».

La legitimidad ética de cualquier organización, no sólo la empresarial, «tiene su referente en los principios que rigen el orden social y, en último término, en aquello que constituye la razón de ser de la sociedad y de todas las instituciones sociales: el bien común. **El bien común** es un concepto ético que se refiere al bien de las personas y, en relación con ellas, el conjunto de condiciones de la vida social que facilitan el desarrollo como seres humanos de quienes integran la sociedad. Dicho brevemente, bien común es todo aquello que contribuye al común desarrollo humano»[166].

---

[165] El estudio de las razones que justifican la aparición de la ética en el marco de las organizaciones empresariales ha sido tratada aparte, con más detalle, por el autor de este libro. Puede consultarse el monográfico titulado: «Ética empresarial: una aproximación al fenómeno». *Cuadernos Empresa y Humanismo*, n.º 58. Pamplona. 1996. 61 páginas.

[166] Melé, D.: *La aportación de la empresa a la sociedad*, Ed. Folio, Barcelona, 1997, pág: 62. En este epígrafe acerca de los principios, y en algún otro punto del tema, se siguen buena parte de los contenidos del trabajo citado, con orden diverso y cambios.

En última instancia, la legitimidad de las organizaciones se apoya en su respeto y contribución al bien común. Si las organizaciones, o lo que es lo mismo, las personas que las integran y las representan, dejaran de actuar conforme a lo que conviene al bien de la sociedad, quedaría deslegitimada su actuación. Como dirá Llano (1999), «sin el bien común no es posible el pleno desarrollo de mi bien personal. Por ejemplo, yo no concibo una vida de calidad sin un medio ambiente aceptablemente incontaminado. Como tampoco entiendo que haya calidad de vida si de hecho resulta imposible sacar adelante proyectos culturales, educativos o de cooperación solidaria… Y hay que destacar sobre todo que la participación en la comunidad cuyo fin es el bien de todas las asociaciones particulares, y el logro de todos sus particulares bienes, es en sí misma un bien de una índole muy alta, precisamente porque es un bien universal»[167].

Las organizaciones, constituidas por personas, configuran el entramado social, y su existencia se ve legitimada desde el punto de vista ético siempre que estén al servicio de la propia persona. Si dejaran de contribuir al bien común, al bien de los integrantes de la comunidad, las organizaciones perderían sus derechos como tales, precisamente por el daño que estarían causando, o por el beneficio debido que estarían dejando de aportar. En este sentido, ejemplos de cooperación al bien común son el respeto a las personas y a sus derechos fundamentales, la contribución a un adecuado desarrollo socioeconómico y bienestar social acordes a la dignidad de la persona, la colaboración con el logro de un orden social justo, en el que exista estabilidad y seguridad, etc.

En la Figura 7.2, se describen tres **principios éticos básicos de responsabilidad social**, que se desprenden directamente de esta necesidad de cooperar al bien común, y son funda-



Figura 7.2. ¿Qué principios éticos de responsabilidad social dan legitimidad a la organización?

[167] Llano, A.: *Humanismo Cívico*. Ed. Ariel. Barcelona. 1999, págs. 28 y 41.

mentos de la legitimidad ética de las organizaciones. Constituyen, por tanto, criterios de actuación en la toma de decisiones para cualquier miembro de una organización socialmente responsable en sentido ético.

El principio de respeto a los derechos humanos constituye un principio ético básico de responsabilidad social que puede enunciarse como el deber que tiene toda organización de respetar los derechos fundamentales de la persona, precisamente por el hecho de ser personas. Entre estos derechos básicos, que se desprenden de los bienes fundamentales de la persona (*véase* la Figura 4.2), se incluyen: el derecho a la vida, a la libertad, a la educación, a la integridad corporal, a la igualdad jurídica, a la honra, a la asociación, a la propiedad privada, etc.

La difamación, por ejemplo, es un fenómeno muy extendido en las organizaciones en que existe alta competitividad interna para lograr recursos, beneficios, reconocimientos, etc. Cada persona es responsable de sus actos, y hablar mal de los compañeros hace peores personas a quienes así obran. Aunque la responsabilidad ética es siempre personal, quienes gobiernan la organización deben saber que las faltas de respeto entre miembros de la organización constituyen claros síntomas de enfermedad ética, que tienen como resultado, además del daño cometido a las personas, la destrucción de la confianza y la degradación de las relaciones humanas que conforman el tejido organizativo y le dan unidad.

Como dirá Fernández (1994): «la dignidad de la persona (…) es el punto de referencia respecto al cual medir la corrección moral de cualquier acción: no es una exigencia ética sin más, sino la condición de posibilidad de toda ética»[168]. Se trata de una exigencia de la dignidad humana, y condición necesaria para que una organización pueda ser calificada como «humana», o como una «organización éticamente sana», pues no se convierte en un organismo destructivo de sus elementos integrantes. Obviar este criterio iría contra la propia naturaleza social del ser humano y contra la sociedad misma.

El principio de solidaridad, constituye un principio ético de responsabilidad social que establece que los individuos y los grupos sociales han de contribuir al bien de la sociedad a la que pertenecen de acuerdo con su propia naturaleza y capacidades.

Este principio conecta nuevamente con el concepto de «organización éticamente sana» descrito ya en el Capítulo 2. La organización puede contribuir al bien común sirviendo a la sociedad con una misión específica que aporte valor añadido, favoreciendo el desarrollo humano y las virtudes éticas de sus miembros, y de todos aquellos modos que considere oportuno, en función de su naturaleza y sus posibilidades. Como se verá más adelante, estos principios pueden ser aplicados con la ayuda de otros criterios de responsabilidad social, y siempre guiados por el juicio de la prudencia, virtud que ayuda a valorar cada caso particular.

No es ninguna utopía pensar que el trabajo en la organización puede ayudar a sus miembros a ganar en hábitos buenos, en virtudes. Un ejemplo de este punto que podría parecer contradictorio es el de la persona que carece de la virtud de la fortaleza para mandar, y recibe un cargo de responsabilidad. La fortaleza, que no está reñida con la amabilidad y la equidad, es necesaria para exigir a los demás. Si no gana en esta virtud ética, mediante el necesario esfuerzo personal ejerciendo su autoridad con fortaleza, actúa injustamente con la organización, pues su misión es lograr que las cosas se hagan. En una organización pueden ganar en

---

168 Fernández, J.L.: *Ética para empresarios y directivos*. Esic. Madrid. 1994, pág. 188.

virtud tanto quienes mandan como quienes obedecen, actuando conforme a la misión que se ha recibido, y contribuyendo al bien común en la función que se desempeñe.

Como se ha dicho, es la cooperación al bien común la condición que legitima a la organización y a quienes la componen, la que justifica su integración en la sociedad. Las organizaciones no existen por una concesión del Estado, o por un privilegio que otorga un estamento superior. Es un derecho de las personas el de asociarse, el de constituir agrupaciones con fines compartidos, siempre que estén al servicio de la comunidad. Este derecho es anterior e independiente de su reconocimiento por parte del Estado, lo que da lugar a un tercer principio básico de responsabilidad.

El principio de subsidiariedad constituye un principio ético de responsabilidad social que establece que las estructuras sociales de orden superior han de respetar y promover la iniciativa y la actividad de las organizaciones con miras al bien común, y éstas a su vez han de hacer lo mismo con las personas individuales. Dicho de otro modo, el Estado y las instituciones públicas deberían favorecer y apoyar la iniciativa de las organizaciones, sin suplantarlas, a menos que lo exigieran sólidas razones de bien común.

Los particulares y las organizaciones están llamados a cooperar al bien común (principio de solidaridad), y por sus circunstancias de proximidad en la mayor parte de las ocasiones estarán en mejores condiciones de hacerlo que instancias superiores. No hacerlo así, supondría suplantar a quien debiera tener libertad para contribuir al bien común sin intromisiones injustificadas.

El principio de subsidiariedad, del latín *subsidium*, implica ayudar desde una instancia, que no es directamente responsable de lo que ocurre, a quien está en mejores condiciones de resolver los problemas por su proximidad, conocimiento, capacidad, etc. Se trata por tanto de que las instancias superiores ayuden a las inferiores en el orden social, en lo que se refiere a la contribución al bien común, pero sin intromisiones injustas, respetando la iniciativa y la libertad de las de orden inferior, de modo que lo que pueda hacer libremente una organización no lo realice el Estado, y lo que pueda realizar por propia iniciativa un particular no lo realice una organización. Pudiendo cooperar así libremente al bien común todos los integrantes de una sociedad.

Si una organización detecta una necesidad social como fruto de la actividad que realiza, es probable que esté en mejores condiciones de resolver el problema que instituciones o instancias superiores. Un ejemplo de aplicación de este principio es el caso de la lucha contra la enfermedad conocida como «ceguera del río»[169].

Cuando la compañía Merck & Co., el gigante de la industria farmacéutica de Estados Unidos, anunció que había encontrado una droga que podía prevenir la oncocercosis, una de las principales causas de ceguera en América Latina y África, y que donaría la medicina «donde se la necesite por todo el tiempo que se la necesite» pareció que se vencería a esta enfermedad. Pero no fue del todo así. Distribuir el medicamento a quienes lo necesitan en áreas remotas resultó ser más difícil de lo esperado en América Latina. Llevó años de esfuerzo y 18 millones de dólares en un programa para establecer sistemas sostenibles

[169] Éste se ha convertido en un caso paradigmático de responsabilidad social. Puede encontrarse información en la página Web de la Organización de las Naciones Unidas, y en numerosos espacios de Internet dedicados al suceso (http://www.fao.org/Noticias/1998/rblind-s.htm).

de distribución antes de que un número significativo de personas comenzara a beneficiarse con la nueva droga.

Según funcionarios del Programa de Eliminación de la Oncocercosis en las Américas (OEPA), no ha habido nuevos casos de la enfermedad en las áreas ribereñas de Ecuador desde hace más de un año y ninguno en el estado de Oaxaca, México, desde hace más de dos años. Colombia está a punto de eliminar el mal. El objetivo es terminar con la enfermedad en América Latina hacia el año 2007. En el caso africano se han invertido 600 millones de dólares, fruto de la colaboración de los gobiernos de once países africanos y veinticuatro agencias donantes.

Si hubiera que analizar quién estaba en mejores condiciones de ayudar a resolver el problema, es evidente que la responsabilidad recaería en la organización capaz de dar soluciones, pero sin el apoyo de estamentos superiores e instituciones públicas esto no sería posible. Los gobiernos deben ayudar, pero no entrometerse. Es deber de las organizaciones contribuir al bien común, pero tienen el derecho a ser ayudadas, sin intromisiones injustas, cuando así fuera necesario.

«Al prescindir del principio de subsidiariedad se cae en un intervencionismo abusivo del Estado o de otras estructuras sociales. De este modo, los ciudadanos, las empresas u otros grupos sociales se ven privados de la libertad necesaria para el desarrollo humano, siendo inducidos a la apatía y a la pasividad»[170].

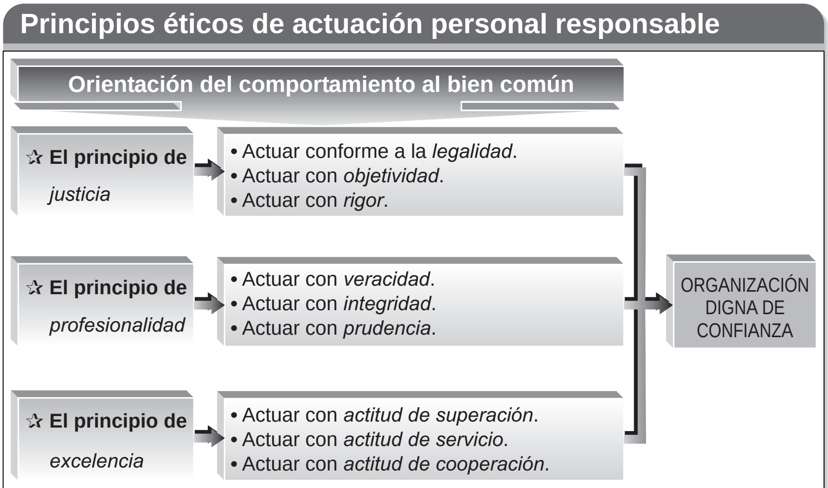
7.1.3. La responsabilidad social y los principios éticos de actuación personal

Los principios éticos de responsabilidad social que se han descrito han sido calificados como principios corporativos, o institucionales, por ser principios que afectan principalmente a la actuación de la organización en su conjunto frente a la sociedad. El respeto a los *derechos humanos*, la *solidaridad* entendida como cooperación al bien común, y la *subsidiariedad* que reclama el derecho a la contribución de todos al bien común, constituyen principios que afectan a la actividad de cualquier organización y que legitiman su existencia y su actividad en la sociedad desde el punto de vista ético.

Como ya se adelantó, los enfoques más recientes de responsabilidad social (Wood, 1991) defienden que no es suficiente con arbitrar unos principios en el plano institucional, sino que la responsabilidad social requiere también contar con principios de actuación en el plano personal. Sería ingenuo, y hasta contradictorio, pensar que una organización actuará de modo responsable si no lo hacen cada uno de sus miembros en su comportamiento personal diario. El concepto de responsabilidad social comienza con el comportamiento socialmente responsable de cada miembro de la organización, como se ha sostenido a lo largo de todo este libro.

Junto a los principios éticos de carácter general que sirven de guía al comportamiento de la organización, es necesario contar con criterios o principios más concretos que ayuden a los miembros de la organización a comportarse de modo responsable en su tarea diaria y en las distintas circunstancias particulares. Una organización se hace digna de la confianza, por parte de la sociedad en la que está, cuando se comporta conforme a principios éticos.

[170] Melé, D.: *La aportación de la empresa a la sociedad*, Ed. Folio, Barcelona, 1997, pág. 63.



Fuente: Adaptado de Pastor, Pérez-López y Melé, 1997.

Figura 7.3. ¿Qué principios éticos de responsabilidad social dan legitimidad a la organización?

Los **principios éticos de actuación personal responsable** son criterios que ayudan a cada persona a comportarse libremente de modo responsable. La responsabilidad ética es siempre del que actúa, de modo que también cuando representa a la organización, cada persona es éticamente responsable de sus actos libres, que además podrán incidir en la reputación de la organización a la que representen. Esta cuestión es distinta de la responsabilidad legal que posee la organización como tal, pues, en el plano de la ética, la responsabilidad es de la persona que decide consciente y libremente[171].

Los principios de actuación personal responsable no anulan ni contradicen a los principios de responsabilidad social corporativa, sino que los concretan. Y ayudan a que la organización y sus miembros se hagan merecedores de la confianza del resto de agentes sociales. Estos principios podrían ser enumerados de modo más o menos extenso, y bajo distintos enunciados. Por razones de sencillez y claridad expositiva, se detallan a continuación tan sólo tres principios de actuación personal, desglosados en acciones particulares (Figura 7.3).

Aunque ésta no pretende ser una descripción exhaustiva, permite recoger buena parte de los principios éticos enunciados por la literatura existente[172], y es consistente con los enfoques de la ética descritos en el capítulo precedente (*véase* la Figura 6.3), pues cada uno de los principios requiere del anterior y supone un mayor grado de exigencia e implicación personal. Se trata de los principios de *justicia*, de *profesionalidad* y de *excelencia*.

---

[171] Existen diversos trabajos teóricos que defienden la postura del carácter moral de las organizaciones y su responsabilidad ética. Quizá uno de los más citados es el de French, P.: «The corporation as moral person». *American Philosophical Quarterly*. Vol. 16, págs. 207-215. 1979. Aquí no se entrará a este debate, tan sólo se quiere subrayar que la responsabilidad ética es de quien actúa, aunque lo haga en representación de una organización, de lo contrario se correría el riesgo de imputar actuaciones personales a un grupo, desentendiéndose del juicio personal de la conciencia que tiene lugar en cada acto humano.

[172] Buena parte de estos «principios éticos para la acción» son recogidos con distinto criterio, pero igual contenido, por Fernández, J.L.: *Ética para empresarios y directivos*. Esic. Madrid. 1994, págs. 156-157.

El principio de justicia en la actuación personal dentro de la organización implica actuar conforme a la legalidad y la justicia, con objetividad y rigor. El cumplimiento de la *legalidad* vigente requiere de su conocimiento, y del seguimiento no sólo de la letra, sino del espíritu; es obvio que las leyes a que aquí se hace referencia deben ser justas, de lo contrario, no estarían incluidas en el principio de justicia. El principio incluye también la necesidad de actuar con *objetividad* e imparcialidad, evitando tomar decisiones guiadas exclusivamente por el sentimentalismo, o como fruto de la presión de un conflicto de intereses. Por último, y relacionado igualmente con la equidad, se encuentra el *rigor* en el cumplimiento de las propias obligaciones que, lógicamente, deben ser bien conocidas, en función del lugar que se ocupa en la organización, mandando y obedeciendo, cuando corresponda, sin intentar desempeñar funciones que no son las propias.

Estos principios no son declaraciones de intención valiosas desde el punto de vista teórico, se trata de guías del comportamiento que marcan la ruta para actuar bien. Sin una puesta en práctica esforzada de estos principios se destruiría la confianza en las relaciones humanas, se dañaría el tejido que configura la propia organización. Cuando una persona, por su cargo o posición en la organización, debe mandar algo, es de justicia que mande, que corrija, que exija. De no hacerlo, estaría haciendo daño a la organización en su conjunto. El término rigor no tiene aquí connotaciones de inflexibilidad ni falta de buenas maneras, sino cumplimiento de la propia función, de la tarea o papel que debe desempeñarse. En el caso de quien debe obedecer, no cabe desentenderse de la propia responsabilidad, o intentar realizar funciones que no son propias en justicia.

Cuando cada miembro de la organización actúa con responsabilidad, contribuye al bien común del resto de la organización y, por el contrario, cuando se deja de obrar con rigor, conforme a la misión que se posee en la organización, se impide que ésta logre su fin, se destruye el clima de confianza interno y se deja de obrar con responsabilidad social en la relación con el entorno. Dejar de poner en práctica estos principios supondría entrar en la espiral del *círculo vicioso de destrucción de confianza* (*véase* la Figura 1.3). Se terminaría por dejar de ser merecedores de la confianza de la sociedad en la actividad que se desempeña.

El principio de profesionalidad en la actuación personal dentro de la organización implica actuar con integridad, veracidad y prudencia o sabiduría práctica. Comportarse con *integridad*, como ya se vio, supone ser coherentes con el juicio de la propia conciencia ética, aunque esto suponga, en no pocas ocasiones, llenarse de fortaleza para corregir, o de humildad y templanza, para dejarse ayudar sin reaccionar negativamente; la integridad requiere de la *veracidad* que supone llamar a las cosas por su nombre, y exige compartir información con quien tiene derecho a conocerla, o permitir y fomentar que se haga crítica constructiva. Todos estos criterios, que no están desligados de los contenidos técnicos del propio trabajo, requieren, a su vez, de la virtud de la *prudencia* (*véase* la Figura 3.5).

La virtud de la prudencia o sabiduría práctica ayuda a juzgar, concretar y hacer en cada caso lo más adecuado al bien humano. Esta virtud ayuda, por tanto, a juzgar y concretar los contenidos del resto de principios. Permite dilucidar acerca de los medios más apropiados para acertar en la consecución de las distintas responsabilidades y, sobre todo, ayuda a armonizar posibles conflictos entre responsabilidades. En este sentido, cada decisión humana supone un juicio prudencial que cuenta con principios generales, normas éticas que pueden servir de guía en el logro del bien, pero que no constituyen respuestas concretas.

En el Capítulo 2 se estudió con detalle el papel que corresponde a la virtud de la prudencia en la toma de decisiones. Armonizar responsabilidades en conflicto no es tarea fácil, pues, además de criterios, se requiere de la ponderación propia de esta virtud ética del acierto. Si, por ejemplo, está en juego la salud de los miembros de la organización, habrá que incurrir en costes que reducirán la eficiencia, lo que resultaría en este caso del todo necesario. Hay responsabilidades mínimas, exigencias éticas como el respeto a la dignidad de la persona y sus derechos inalienables, que son insoslayables. Sin embargo, en la mayoría de casos en que surjan conflictos será necesario encontrar el equilibrio en el cumplimiento de cada responsabilidad. Es lo propio de la virtud de la prudencia: habrá que saber priorizar, pedir consejo, escuchar a personas expertas y honestas, etc.

El principio de excelencia en la actuación personal dentro de la organización implica actuar con actitud de superación, de servicio y de cooperación. La actitud o el espíritu de *superación* lleva al empeño por la mejora continua, por el aprendizaje y el desarrollo en la organización; este afán por aprender y mejorar debe estar puesto al *servicio* de los demás, tanto de los más próximos en la organización como de aquellos con los que ésta se relaciona; cuando existe afán de mejora y auténtico espíritu de servicio es posible la *cooperación* y la contribución a la unión dentro de la organización, que lleva al esfuerzo permanente por apoyar un proyecto común, y actuar con unidad de propósito.

La excelencia, como expresión de calidad o bondad superior, requiere para su puesta en práctica un mayor esfuerzo personal, y podrá tener como resultado el mayor aprecio por parte de los demás. Ya en los dos capítulos precedentes se ha hecho mención detallada de comportamientos que son manifestación de excelencia personal y que contribuyen así a la construcción de confianza dentro y fuera de la organización (*véanse* las Figuras 5.11 y 6.12).

Quizá convenga subrayar de nuevo que la excelencia se mueve en el plano del comportamiento humano que, por su propia naturaleza, no es exigible, pues supone actuar por motivaciones intrínsecas y trascendentes (*véanse* las Figuras 5.3 y 5.4). El compromiso personal con la excelencia en el marco de las organizaciones requiere reciprocidad, y no sería posible sin un clima de unidad y cooperación, que se apoya en la confianza mutua de todos los miembros de la organización. Apelar a la excelencia requiere implicación y compromiso de todos, comenzando por quienes tienen funciones de gobierno y representan a la organización (*véase* la Figura 6.11).

7.2. ¿Ante quién es responsable la organización?

Como se ha estudiado en el primer apartado, la cuestión acerca de los contenidos de la responsabilidad social de las organizaciones viene siendo motivo de debate durante décadas. El análisis de las distintas posturas permite distinguir enfoques minimalistas, que limitan las responsabilidades sociales de las organizaciones a sus obligaciones legales, reduciendo la dimensión ética a la justicia legal, y enfoques como el de la actuación social, que analizan el contenido de las responsabilidades sociales desde el marco de los principios éticos que legitiman la existencia y actuación de cualquier organización.

En la esfera de las posturas de actuación social, ante la cuestión planteada acerca de cuáles son las responsabilidades de una organización, se han descrito seis principios éticos, tres

referentes al plano organizacional (respeto, solidaridad y subsidiariedad) y tres en el plano personal (justicia, profesionalidad y excelencia). Detrás de todos estos principios se encuentra la concepción de la responsabilidad social como cooperación al bien común, a la que está llamada en mayor o menor medida toda organización, y sus miembros. Con su contribución al bien común, la organización se ve legitimada desde el punto de vista ético, y su actuación, más o menos responsable, será un fundamento clave que explique la mayor o menor confianza social de la que se hace merecedora la organización.

Queda todavía una cuestión pendiente de resolver, que está íntimamente ligada a los contenidos de la responsabilidad social, y es: ¿ante quién es responsable la organización? ¿Tiene el mismo grado de responsabilidad para con cualquier miembro de la sociedad? ¿Es posible establecer criterios de responsabilidad en lo referente a sus destinatarios? Éste será el punto que se analice a continuación.

7.2.1. La responsabilidad social ante los grupos implicados: los *stakeholders*

El concepto de personas o grupos implicados en la misión de la organización es clave para entender ante quién es responsable una organización, pues no tendrá sentido plantear que es responsable ante el mundo en su totalidad, lo que llevaría a la irresponsabilidad por imposibilidad, ni reducir su responsabilidad a un grupo de personas limitado y sin criterio.

El origen del concepto de *grupo implicado*, o *stakeholder* (en inglés) surgió, precisamente, como crítica a la visión de la responsabilidad social defendida por Milton Friedman (1962) (*véase* la Figura 7.1). Este economista insistía en que la única responsabilidad de las organizaciones empresariales era para con sus dueños, los accionistas o *stockholders* (en inglés).

El primer desarrollo extenso de la teoría de los *stakeholders* se debe a R. Edward Freeman (1984), aunque otros autores habían utilizado ya el concepto con anterioridad. Este término, que supone un juego de palabras en inglés, defiende la necesidad de actuar con responsabilidad ante toda persona o grupo *«at stake»* (que participa en el juego), que se ve implicado en la actividad de la organización, superando la concepción que defendía que sólo los accionistas debían ser considerados. El término ha sido también traducido al castellano como «grupos de interés»; sin embargo, aquí se opta por la traducción más amplia, que implica formar parte del juego, estar implicado en él.

Freeman define a los ***grupos implicados o stakeholders*** como «cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la realización de los objetivos de una organización»[173]. Entre ellos se encontrarían los propietarios, los consumidores, los trabajadores, los proveedores, el gobierno, los competidores…

Como se puede apreciar en la Figura 7.4, los grupos implicados en la actividad de cualquier organización pueden ser descritos en función de su relación más o menos directa, con

[173] Freeman, R. E.: *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman/Ballinger (Harper Collins). Boston. 1984, pág. 53. Al nombre de Edward Freeman, pronto aparecerá unido el de Daniel Gilbert (1988), autor que evalúa la estrategia corporativa de la empresa a partir de la teoría de la justicia de Rawls (1971). En 1988 publican conjuntamente la obra: *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Allí se evalúan los riesgos del relativismo ético, y proponen superarlo a partir de unos principios compartidos. Al mismo tiempo, incorporan al lenguaje de la estrategia términos propios de la ética.

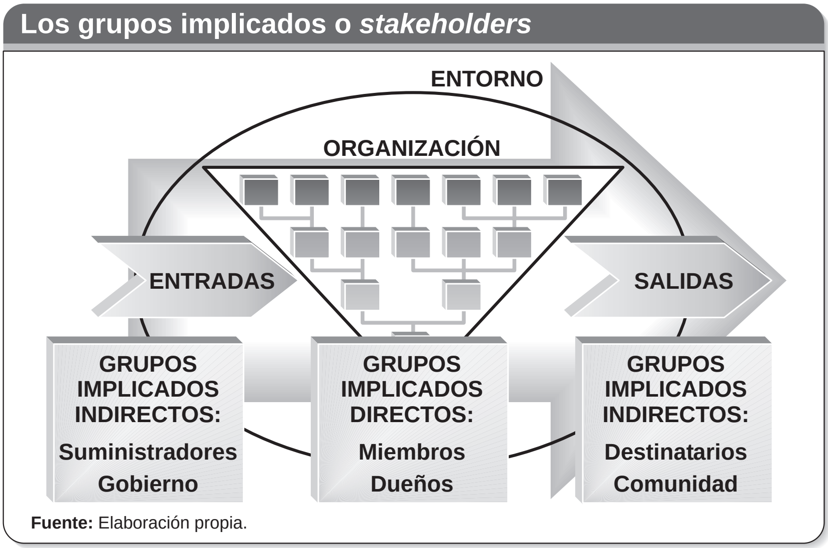


Figura 7.4. ¿Ante qué grupos implicados o *stakeholders* es responsable la organización?

la *misión específica* de la organización y, también, en función del tipo de relación que tienen con la organización, bien sea aportando algo o bien recibiendo.

Se denomina aquí **grupos implicados directos** a aquellas personas que configuran la organización y que son los artífices, en sentido estricto, de la puesta en práctica de la misión específica de la organización. Entre los grupos implicados directos se encontrarían quienes crean la organización y ostentan su posesión en sentido material y económico, así como todos los miembros que la integran, tengan o no tareas de responsabilidad directiva sobre otros.

Entre los que aquí se denominan **grupos implicados indirectos** se incluirían aquellos que aportan los recursos necesarios para que pueda ser realizada la actividad de la organización (materiales, equipos, tecnología, información, fondos financieros, etc.), sin los cuales no podría llevarse a cabo la misión específica. A estos grupos de personas implicadas indirectamente en la misión específica habría que añadir los grupos implicados que, de modo más o menos directo, son destinatarios de la actividad de la organización, sin los cuales no tendría sentido su existencia (destinatarios y comunidad afectada).

Como ha puesto de manifiesto la teoría de los *stakeholders*, cada uno de los grupos implicados tiene objetivos e intereses distintos, lo que constituye una fuente de responsabilidades también distinta para la organización. Así, por ejemplo, si analizamos los objetivos de los grupos implicados en el caso de las organizaciones lucrativas, los dueños del capital buscarán rentabilizar la inversión que han realizado, mientras que los empleados perseguirán una buena compensación a su trabajo, seguridad, oportunidades, etc.[174].

---

[174] Los diversos objetivos de los grupos implicados en las actividades empresariales se incorporan hoy en día en la mayor parte de textos de Dirección de Empresas. Se puede consultar a modo de ejemplo el libro de Díez de Castro *et al*.: *Administración y Dirección*. McGraw-Hill. Madrid. 2001, pág. 191.

Los suministradores de recursos buscarán un justo precio a lo aportado, un pago rápido, liquidez y una negociación razonable. El gobierno buscará que se paguen los impuestos y que se haga un buen uso de los recursos públicos. Y los destinatarios de la actividad buscarán calidad en lo recibido, con todo lo que la noción de calidad lleva implícita en términos de servicio, precio, garantías, etc.

El concepto de los grupos implicados (*stakeholders*) ha supuesto desde su aparición en el ámbito empresarial un importante avance en la comprensión de las responsabilidades de la organización y en la posible incorporación de la dimensión ética en la dirección de empresas. La concepción ética que subyace en esta teoría se preocupa por los derechos de aquellos que se ven afectados por las decisiones de las organizaciones, e intenta superar el reduccionismo economicista, o sociológico, de los enfoques precedentes, que limitaban toda responsabilidad social a lo legal, a los intereses de los dueños del capital.

A su vez, esta teoría permite entender la relación de la organización con su entorno en términos más amplios que la exclusiva relación transaccional. Dicho de otro modo, en un *enfoque transaccional*, el análisis de intercambio entre organización y entorno es siempre en términos de coste beneficio, se da en espera de recibir algo a cambio, *do ut des*. Cuando el análisis se plantea como un *enfoque relacional*, el análisis permite distinguir a las partes implicadas en la relación, pero no toda relación es entendida en términos de transacción, puesto que es posible no buscar resultados en el corto plazo, e incluso no buscar obtener nada a cambio de la relación.

La teoría de los *stakeholders* ha obtenido gran popularidad por su utilidad para identificar a aquellos grupos que se ven afectados por las decisiones organizacionales en función de los derechos que poseen. Hoy, el concepto forma parte de los términos acuñados en la dirección estratégica de las organizaciones. Sin embargo, esta teoría, más allá de identificar a los grupos implicados, no aporta más criterios objetivos que permitan juzgar en caso de conflicto de responsabilidades. El concepto permite subrayar un hecho fundamental, y es que la responsabilidad de las organizaciones no se reduce a un único implicado, pero no da más elementos de juicio.

¿Posee la misma responsabilidad una organización ante sus miembros, que ante los que no lo son? ¿Es la misma la responsabilidad ética ante las personas que suministran recursos a la organización que ante las que no le aportan nada? ¿Existe alguna responsabilidad para con la comunidad local en que se ubica la organización? ¿y con otras comunidades?

La teoría de los grupos implicados constituye un paso adelante frente al reduccionismo de limitar las responsabilidades organizativas a unos intereses limitados, pero no aporta más criterios que permitan responder con rigor a la cuestión con la que se iniciaba este apartado: ¿Ante quién es responsable la organización?

7.2.2. La responsabilidad social y sus grados: los círculos concéntricos

El debate sobre las responsabilidades sociales de las organizaciones empresariales al que se ha hecho referencia en el primer epígrafe, dio lugar a que en 1971, el Comité para el Desarrollo Económico de las Naciones Unidas publicara un informe sobre esta cuestión. En el texto final del informe se describen los compromisos sociales de la empresa a través de

tres círculos concéntricos, en el que los círculos interiores reflejan un mayor grado de responsabilidad frente a los círculos que les rodean, descritos por este orden: las «responsabilidades básicas» de las empresas, las de «prioridad social» y las denominadas «de cambio social»[175].

Las «responsabilidades básicas» de las organizaciones empresariales serían la producción de bienes y servicios, la creación de empleo y la contribución al crecimiento económico. Como segundo grupo de responsabilidades, en un círculo que envuelve al anterior y que implica estar por detrás de las responsabilidades básicas, se encontrarían las «responsabilidades de prioridad social» relativas a las relaciones laborales, protección de accidentes, información al consumidor y conservación del medio ambiente. Por último, en un tercer círculo concéntrico, otras responsabilidades que aparecen más alejadas de las básicas o nucleares son las «responsabilidades de cambio social» que incluirían aspectos como el urbanismo, el desarrollo económico, cultural, artístico, etc.

Detrás de esta exposición de los círculos concéntricos de responsabilidad social de las empresas se puede apreciar un criterio que permite dar respuesta a la cuestión con la que se iniciaba este apartado, ¿ante quién es responsable la organización? ¿Tiene el mismo grado de responsabilidad ante todos los miembros de la sociedad? Como ya se puede suponer, quienes diseñaron los círculos concéntricos consideraban que el grado de responsabilidad de una organización no podía ser el mismo para con todos los agentes sociales. Como se ha dicho, intentar ser responsable en el mismo grado ante todo el mundo sería una utopía irrealista.

Círculos concéntricos de responsabilidad social



Fuente: Elaboración a partir del Committee for Economic Development, 1971 y Pastor, Perez-López y Melé, 1997.

Figura 7.5. ¿Ante quién es responsable la organización?

[175] Committee for Economic Development: «Social Responsibilities of Business Corporations». ONU. New York. 1971.

En la Figura 7.5, se presenta un gráfico de círculos concéntricos de responsabilidad, que es análogo al descrito por el Comité de las Naciones Unidas[176], en el que se distinguen tres grupos de responsabilidades sociales atendiendo a la cuestión aquí planteada, es decir, ante quién es responsable la organización. El criterio que hay tras este círculo es el de proximidad o implicación de las distintas personas o grupos en el logro de la misión específica de la organización. La responsabilidad de la organización es mayor para con aquellas personas que se encuentran más próximas o más implicadas en su *misión específica*, pues en justicia es a ellas a las que debe su razón de ser.

Las responsabilidades primarias de una organización serían las obligaciones que se tienen para con aquellas personas *directamente implicadas* en la existencia de la organización, en su finalidad última o misión específica. O lo que es lo mismo, las personas que son artífices directos de su misión específica.

Si pensáramos, por ejemplo, en un medio de comunicación (televisión, radio, prensa, etc.) las responsabilidades primarias de esta organización serían para con aquellas personas que hacen posible que exista el medio, es decir, sus trabajadores y los inversores que la financian. Sin estas personas no habría organización. ¿Tiene la misma responsabilidad esta organización para con sus redactores en plantilla que para con los políticos locales o para con las Organizaciones No Gubernamentales? No se trata de negar la responsabilidad de la organización ante toda la sociedad, sino de analizar si el grado de responsabilidad de la organización es el mismo para con todos los agentes sociales.

Es razonable pensar que los primeros en ser objeto de derechos son los que mayores deberes poseen para con la organización, pues con sus recursos financieros, materiales y, especialmente, con su quehacer diario, hacen posible la existencia de la organización. Sin el cumplimiento del deber de quienes integran la organización, no sería posible que terceras personas le exigieran derechos a esta organización, pues no existiría.

Las responsabilidades secundarias de una organización serían las obligaciones que se tienen para con aquellas personas *indirectamente implicadas* en la misión específica de la organización, y estarían por detrás de las responsabilidades que se tienen para con aquellas personas que directamente la hacen posible. Si no hubiera destinatarios a los que servir (los «clientes», la comunidad local), la misión de la organización no tendría sentido, no tendría razón de ser. Y sin la presencia de suministradores (proveedores, entidades financieras, gobiernos locales) no sería posible la actividad de la organización.

La organización es responsable de modo particular ante aquellos grupos implicados (*stakeholders*) que hacen posible su actividad. Negar este punto equivaldría a dejar de considerar a aquellas personas que de modo directo o indirecto justifican la existencia de la organización, ante las que existen unos deberes que no pueden ser iguales a los que se puedan tener con cualquier otro miembro de la sociedad que nada tenga que ver con la misión específica de la organización.

El criterio que lleva a distinguir los grupos de responsabilidades es el **criterio de proximidad**, es decir, la responsabilidad de una persona u organización será mayor para con aquellas

[176] Estos círculos se desprenden de la propuesta de Naciones Unidas, y del trabajo de Melé, D.: *La aportación de la empresa a la sociedad*, Ed. Folio, Barcelona, 1997, pág. 65. Sin embargo, a diferencia de los círculos descritos en los trabajos citados, aquí se responde exclusivamente a la cuestión de «ante quién» se es responsable, que es la tratada en el epígrafe, y se amplía el concepto a cualquier tipo de organización.

personas u organizaciones más próximas, por su razón de implicación o contribución, al logro de su misión específica. Algo de sentido común, pues no parecería lógico descuidar a la propia familia para ocuparse de extraños, o descuidar a quienes sacan adelante la propia organización y preocuparse más por quienes nada tienen que ver con ella. ¿Qué pensarían los trabajadores de una organización que obtiene mucho beneficio, y lo reparte a instituciones sociales, mientras que deja de pagar un salario digno a sus propios empleados?

Como sugiere Carlos Llano (1991), el orden de gradación de las responsabilidades en círculos concéntricos ha de establecerse según la naturaleza del oficio o función desempeñada (yo-familia-empresa-sector-sociedad)[177]. El criterio de proximidad permitiría incorporar un nuevo elemento de juicio en caso de conflicto de intereses en el reparto de recursos, o resolución de no pocas disputas.

Las responsabilidades terciarias de una organización serían las obligaciones que se tienen para con aquellas personas o agentes sociales *no implicadas* en la misión específica de la organización, pero que forman parte de la sociedad en su conjunto. Estas responsabilidades estarían por detrás de las responsabilidades primarias y secundarias. Entre los grupos sociales ante los que se tendría responsabilidad terciaria estarían todos aquellos que contribuyen en una determinada comunidad o país a la mejora económica, social, cultural, espiritual, etc. En definitiva, todos los actores sociales que rodean a la organización, aunque no estén implicados en su misión específica.

Las organizaciones pueden contribuir de muy diversos modos en estos ámbitos sociales mediante ayudas directas o indirectas, financiación de proyectos de índole social, colaboraciones, mecenazgos, asesoramientos, investigaciones para la mejora social, etc.

Si se revisa la propuesta de círculos concéntricos realizada por la ONU, que fue descrita antes, podrá comprobarse que el criterio para delimitar estos círculos viene a ser el mismo. Aunque no se hace explícito, el criterio de proximidad parece encontrarse de modo tácito.

En estos círculos no se cuestionaba tanto la pregunta de «ante quién» es responsable la organización empresarial, como la de «cuáles» son sus responsabilidades. Esta misma cuestión es la que plantea el trabajo de Melé (1997)[178], que se refiere, igualmente, a los círculos de responsabilidad, en términos de su contenido y destinatarios. Las primarias son las responsabilidades inherentes a la actividad, en las que el papel fundamental es el de los grupos implicados directos; las secundarias irían destinadas a mejorar las relaciones con los grupos implicados indirectos; y, las responsabilidades terciarias, a contribuir a la mejora del entorno social.

Es posible, por tanto, establecer criterios de responsabilidad social más allá de puros valores subjetivos o exclusivamente económicos, como es el caso del criterio de proximidad. Y no sólo es posible, sino necesario. «En efecto, el ejercicio efectivo de la responsabilidad social debe implicar una cierta irresponsabilidad. Para asumir las cargas sociales que nos competen, debemos descargarnos de las que no nos competen… La responsabilidad total conduciría a la irresponsabilidad total. La responsabilidad de círculos concéntricos adquiere mayor relieve precisamente en los momentos de gravedad y apremio: es entonces cuando se

---

[177] Llano, C.: *El empresario ante la motivación y la responsabilidad*. McGraw-Hill. México. 1991, pág. 79. Como defiende el autor, este concepto tiene mucho que ver con el término bíblico de *prójimo* (próximo), y con el orden de la caridad.

[178] Melé, D.: *La aportación de la empresa a la sociedad*, Ed. Folio, Barcelona, 1997, pág. 65.

requiere que la actividad en un campo específico, en mi oficio, adquiera tal peso –responsabilidad– que repercuta, con un efecto similar al de las ondas producidas por la caída de una piedra en el agua, en círculos cada vez más amplios»[179].

El enfoque de los círculos concéntricos es coherente y complementa a los principios analizados en el primer apartado (principios institucionales y principios de actuación personal), que hacían referencia a la responsabilidad de cooperar al bien común. «No es necesario que cada ciudadano oriente todas sus acciones directamente al bien común; su contribución al bienestar de la comunidad consiste en primer término en afrontar las responsabilidades específicas inherentes a su condición»[180].

Dentro de cada grupo de responsabilidades, el propio criterio de proximidad y el resto de criterios éticos pueden constituir una importante ayuda para la toma de decisiones, y un elemento útil para diseñar la declaración de la misión de una organización. En este sentido, si se observa de nuevo el ejemplo de declaración de misión de una Universidad que se recogía en el capítulo anterior (*véase* la Figura 6.1), podrá comprobarse que en su redacción se sigue precisamente la lógica de los círculos concéntricos.

Como ya se ha dicho, estos criterios responden a la cuestión de ante quién es responsable la organización, y permiten distinguir grupos o personas ante las que existe mayor o menor responsabilidad. No obstante, se debe insistir en que la organización debe cumplir en todos los casos con los principios institucionales ya comentados de respeto a los derechos humanos, y cooperación al bien común mediante la solidaridad y la subsidiariedad.

A su vez, los principios de actuación personal responsable siguen estando presentes en la toma de decisiones, es decir, para con todos los círculos concéntricos se debe actuar con justicia, profesionalidad y excelencia. Sin que el criterio de proximidad suponga eliminar a los anteriores. La virtud de la prudencia será la que permita juzgar en cada caso cómo se debe concretar el grado de responsabilidad que se tiene para con cada grupo, implicado o no, en la misión específica de la organización.

Para terminar el análisis de la responsabilidad social para con los distintos agentes sociales, cabe todavía pensar en un grupo de personas ante las que podría plantearse la existencia de algún tipo de responsabilidad y que no han sido nombradas. El motivo por el que no se han nombrado es debido a que todavía no están presentes. Se trata de la consideración de las futuras generaciones. ¿Existe para con ellas alguna responsabilidad? ¿Tiene esto alguna implicación en la utilización de los recursos naturales que hoy se lleva a cabo en el marco de las organizaciones?

7.2.3. La responsabilidad social ante el medio ambiente: la ecología

Como se analizó en el Capítulo 4, la peculiar relación de las personas humanas con su entorno natural es sustancialmente distinta a la que tiene el resto de seres vivos. Precisamente por la capacidad que tiene el ser humano de juzgar las consecuencias de sus actos y de dar

179 Llano, C.: *El empresario ante la motivación y la responsabilidad*. McGraw-Hill. México. 1991, pág. 77.
180 Spaemann, R.: *La responsabilitá personale ed il suo fundamento*. Ed. Ares. Cris. Roma. 1983, pág. 15. Recogida en la obra de Llano (1991: 79) citada anteriormente.

respuesta de ellos, descubre como un deber el **respeto al medio ambiente**, como un bien humano, como un bien en sentido ético, algo que le permite a la persona ser lo que es y desarrollarse como tal, y de lo que puede dar respuesta con sus acciones (*véase* la Figura 4.2, acerca de los bienes fundamentales de la persona).

La falta de respeto al medioambiente supondría algo inhumano, algo que repugna a una razón capaz de valorar las implicaciones que puede tener una conducta destructiva del entorno, tanto para la persona que lo habita y su desarrollo pleno, como para las generaciones futuras que se verían privadas de un bien al que tienen derecho.

Como han puesto de relieve los escritos de Hans Jonas (1979)[181], hasta fechas recientes la ética no había estado preocupada por los aspectos referentes al medioambiente, puesto que no existía conciencia de que el ser humano pudiera romper su relación con la naturaleza, o poner en peligro de modo radical el permanente equilibrio de esta relación. Numerosos acontecimientos ocurridos en la segunda mitad del siglo XX, con repercusiones nefastas para el medio ambiente, han hecho sonar las sirenas de alarma en las últimas décadas, y reflexionar sobre el carácter ético de esta relación humana con su entorno natural.

Efectivamente, los ejemplos de desastres medioambientales provocados por la actuación humana en las últimas décadas han sido continuos: accidentes que han generado nubes radiactivas y contaminaciones nucleares, denuncias de impactos ambientales fruto del uso de determinados plaguicidas o productos químicos, contaminaciones por vertidos de petróleo en diversos momentos y lugares, etc. Como reacción a lo que está ocurriendo, en los años sesenta surge el movimiento ecologista, y comienzan a desarrollarse movimientos en pro de tecnologías y energías alternativas, que no pongan en peligro la relación del ser humano con su entorno[182].

Los acontecimientos del último siglo han dejado ver que la naturaleza es vulnerable en un grado que no se sospechaba. La relación indebida del ser humano con la naturaleza puede llegar a producir daños de tal envergadura que han llevado a una nueva reflexión, política, social y ética que no había tenido precedentes. Como dirá el citado Hans Jonas (1979), la reflexión ética anterior a esta época no hubo de tener en cuenta las condiciones globales de la vida humana ni el futuro remoto, más aún, la existencia misma de la especie.

La responsabilidad social ante el medio ambiente implica que las personas y las organizaciones, por actuar de modo racional y libre, están en condiciones de valorar los efectos de sus acciones para con el medio ambiente, y por ser éste un bien común, presente y futuro, debe ser respetado. La obligación de respeto al medio ambiente adquiere su carácter de norma ética en la medida en que es un bien fundamental de la persona. Y como todo bien humano, para su logro requiere de virtudes personales que pueden ser desarrolladas y educadas, y que se refieren, precisamente, a los comportamientos habitualmente respetuosos con el entorno, incluidos aquellos que se producen en la organización.

---

[181] Jonas, H.: *El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Herder. Barcelona. 1995. El original en alemán fue publicado en 1979.

[182] Una revisión histórica de buen número de estos acontecimientos, así como un tratamiento sistemático de esta cuestión, puede encontrarse en el trabajo de Osorio, C.: «Ética y educación en Valores sobre el Medio Ambiente para el siglo XXI». Ponencia presentada en el Segundo Encuentro Latinoamericano y Caribeño de Jóvenes por el Medioambiente, la Vida y la paz, en el marco del Tercer Foro Regional de Jóvenes de América Latina y el Caribe. Santafé de Bogotá, Noviembre 15 de 2000.

Por ser un bien fundamental de la persona, cualquier desarrollo humano que se plantee, también de tipo económico o social, requiere del respeto a un principio elemental de equidad, en este caso intergeneracional. Esta equidad está en la base del concepto mismo de desarrollo humano pleno, pues para que lo sea realmente, debe ser sostenible.

El **desarrollo sostenible**, concepto básico en el ámbito medioambiental, implica un modo de entender el desarrollo humano capaz de no comprometer la capacidad de atender sus necesidades a las futuras generaciones. «La sostenibilidad aparece como línea de engarce entre desarrollo y medio ambiente y, por tanto, entre sus correspondientes derechos»[183]. Este concepto supone un compromiso de equidad con el resto de seres humanos, pues el desarrollo humano lo es realmente cuando es solidario y cuando supone un compromiso de equidad en el tiempo, pues requiere que perdure para los demás[184].

Un claro exponente de la importancia que comienza a ser otorgada internacionalmente a la responsabilidad social, y en particular a los aspectos medioambientales, es el denominado **Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact)**: «Se trata de una iniciativa de compromiso ético destinada a que las entidades de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez Principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción»[185].

Esta idea de un Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) en materia de responsabilidad social de las empresas fue lanzada por el Secretario General de la ONU, Kofi Annan, ante el World Economic Forum en Davos, el 31 de enero de 1999.

Su fase operativa comenzó el 26 de julio de 2000, cuando el mismo Secretario General hizo una llamada a los líderes y responsables de las compañías para que se unieran a un gran pacto que llevara a la práctica el compromiso ampliamente compartido de sincronizar la actividad y las necesidades de las empresas, con los principios y objetivos de la acción política e institucional de las Naciones Unidas, de las organizaciones laborales y de la propia sociedad civil.

El Pacto es un instrumento de libre adscripción por parte de las empresas, organizaciones laborales y civiles, que descansa en el compromiso de implantación de sus diez Principios en su estrategia y en sus operaciones. En este sentido, el Pacto no es ni un instrumento regulador que plantea normas legales de conducta para todas las entidades, ni un instrumento que concede una certificación a aquellas que cumplen con determinados requisitos. La entidad que se adhiere al Pacto asume voluntariamente el compromiso de ir implantando los diez Principios del Pacto en sus actividades diarias. Asimismo, adquiere el compromiso de ir dando cuenta a la sociedad, con publicidad y transparencia, de los progresos que realiza en ese proceso de implantación, mediante la elaboración de los Informes de Progreso.

En la Figura 7.6, se recogen los diez Principios a los que las organizaciones adheridas se comprometen de modo voluntario, con el fin de implantarlos en sus actividades diarias. Como se puede observar, tres de los principios son referidos a la prevención, iniciativa y desarrollo de actuaciones medioambientales.

---

[183] Ballesteros, J.: *Ecologismo Personalista*. Ed. Tecnos. 1995, pág. 68.

[184] Jacobs, M. (1991), *La economía verde. Medio ambiente, desarrollo sostenible y la política del futuro*. Icaria. Barcelona. 1997.

[185] La descripción del Pacto, y el texto entrecomillado que se recoge acerca de sus principios, procede del sitio web de la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM). En este portal de Internet puede obtenerse, en castellano, la guía del pacto mundial, la descripción de sus principios, las organizaciones que se han adherido al Pacto, y otros documentos y enlaces relacionados con esta iniciativa. http://www.pactomundial.org/.

Principios de responsabilidad social de la ONU

Los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact)

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de **los derechos humanos** fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de **trabajo** forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el **medio ambiente**.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno

Fuente: http://www.pactomundial.org

Figura 7.6. ¿Existe responsabilidad social ante el medio ambiente? Los principios del Pacto Mundial.

El conjunto de estas actividades, así como todo lo referente a su promoción y desarrollo, están dirigidos globalmente desde la Oficina de Naciones Unidas para el Pacto Mundial (Global Compact), con sede en Nueva York. A su vez, son numerosas las redes locales que se han creado en muy distintos puntos del planeta.

No han faltado voces críticas que han denunciado que entre las organizaciones que se están agregando a esta iniciativa se encuentran, justamente, algunas que se han ganado la reputación por su permanente violación de los derechos humanos y laborales, o producido especial daño al medio ambiente. Este hecho no cuestiona la valía de la iniciativa internacional por fomentar la responsabilidad social y ecológica, más bien, al contrario.

Las declaraciones de principios compartidos globalmente suponen un elemento más que podrá contribuir a que se produzcan cambios en los comportamientos organizacionales carentes de ética. Sin duda, la regulación legal y la autorregulación tendrán que acompañar a estas iniciativas, pero la promoción de actuaciones voluntarias y la exigencia de transparencia para dar cuenta de los compromisos públicos asumidos por las organizaciones en lo referente a sus responsabilidades éticas no se encuentra reñida con otros medios de carácter más normativo.

Como con el resto de las cuestiones éticas tratadas a lo largo de todo este libro, la postura de las organizaciones respecto a la responsabilidad con el medio ambiente vendrá marcada por la visión ética que posean quienes dirigen e integran la organización (*véase* la Figura 6.3). Cuando no exista ningún interés por esta dimensión, tan sólo la regulación legal podrá

evitar que se cometan comportamientos irresponsables, también en el marco de las relaciones con el medio ambiente.

Si el enfoque ético de la organización es *deontológico*, existirá un esfuerzo por sumarse a iniciativas de autorregulación y aseguramiento de prácticas socialmente responsables cumpliendo las normas que se decidan. Si el enfoque ético es el de *integridad*, se llevarán a cabo medidas proactivas para la concienciación de los miembros de la organización, que serán los que sepan decidir de modo prudencial en aquellos casos donde la normativa no puede llegar a valorar qué es lo correcto.

Por último, en las organizaciones cuya visión de la ética sea la de la *excelencia*, no sólo habrá normas de conducta y medios para su cumplimiento, así como medidas proactivas para fomentar comportamientos respetuosos con el medio ambiente. A estos medios se unirá un enfoque global y permanente de mejora, que requerirá la implicación de todos los miembros de la organización en la puesta en práctica habitual de comportamientos que velan por el bien común, entre los que se encuentra el respeto al medio ambiente.

En el último apartado de este tema veremos medios concretos que pueden ayudar a la reflexión para la puesta en práctica de la ética en la actividad organizativa.

7.3. ¿Cómo actuar con responsabilidad social? La actuación social ética

En el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), se define la responsabilidad social empresarial como «un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio». En el mismo documento se afirma que «ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores»[186].

El marco legislativo y reglamentario en el que se mueven las organizaciones es necesario, y en aquellos países en que éste no existe el primer esfuerzo de las instituciones públicas debiera ser el de asegurarlo, como se dice en el mismo texto de la Comisión citado. Pero la reglamentación es el punto de partida, la actuación social ética lo incluye, aunque no se detiene ahí, es algo que surge cada vez que las personas de la organización se enfrentan a cuestiones de índole social, que reclaman una responsabilidad real, aunque no exista una sanción legal o económica. La actuación social ética reclama contar con una misión específica clara, con una visión que marque las líneas de acción para lograr esa misión y con una estrategia de actuación.

7.3.1. Enfoques de actuación social ética

Al estudiar las distintas concepciones de responsabilidad social en el primer epígrafe de este tema se definía la **actuación social ética** como la perspectiva teórica que defiende que

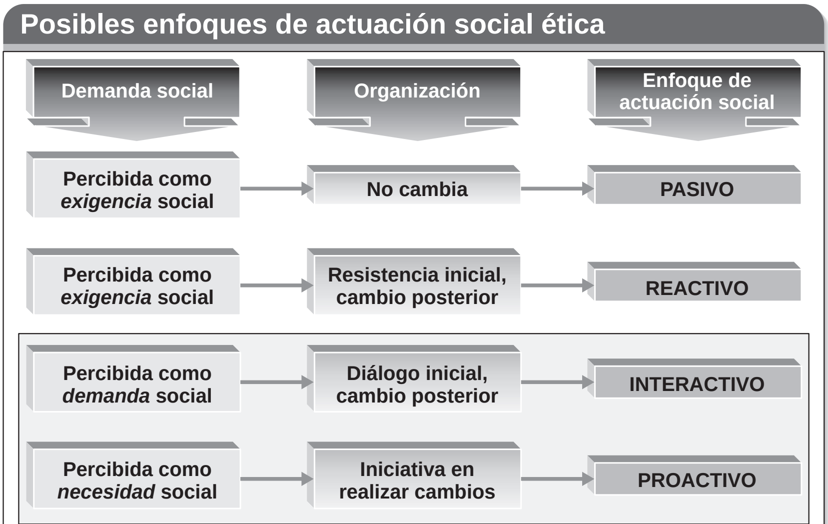
[186] Comisión de las Comunidades Europeas: «Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas», COM(2001), 366. Bruselas. Artículos n.º 8 y 21.

la responsabilidad social de una organización debe estar integrada en todas sus acciones y, por tanto, debe contar con principios éticos de responsabilidad social, con procesos para su puesta en práctica y con instrumentos para la evaluación de estas actuaciones.

En este enfoque se postula que la actuación social requiere partir de una definición básica de responsabilidad social de la organización, un conjunto de temas específicos que son objeto de responsabilidad, y una filosofía o modo de afrontar las cuestiones sociales[187]. Como se dijo, es necesario contar con principios (descripción de responsabilidades), procesos (modos de respuesta) y políticas en aspectos sociales (respuestas concretas revisables)[188].

La actuación social éticamente responsable es una cuestión que no sustituye a la reglamentación, como bien refleja el texto del Libro Verde. Cada organización debe reflexionar acerca de su actitud ante la sociedad y sus necesidades, y asumir una postura «voluntaria», libérrima, acerca del papel que le toca desempeñar en el marco social en que se desenvuelve. Este punto enlaza con lo expuesto previamente en este libro: la necesidad que tiene toda organización de pararse a pensar en cuál es su misión específica, su razón de ser, para con las personas que la integran y para con el resto de la sociedad (*véase* la Figura 6.1).

La reflexión acerca de las relaciones de la organización con la sociedad supone el punto de partida para elaborar una auténtica estrategia de actuación social. En la Figura 7.7, se ofrece un esquema que puede facilitar el comienzo de esta tarea de estudio acerca de cuál es la estrategia que se viene siguiendo ante la demanda social de los distintos grupos implicados y



Fuente: Basado en Melé, D.: *La aportación de la empresa a la sociedad*, Ed. Folio, Barcelona, 1997, pág. 83

Figura 7.7. ¿Cuáles son las posibles estrategias de actuación social ética en una organización?

[187] Carrol, A.B.: «A three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *Academy of Management Review*, 1979, págs. 497-505.

[188] Strand, R.: «A system paradigm of organizational adaptations to the social environment», *Academy of management Review*, 1983, 8, págs. 90-96.

del resto de la sociedad en su conjunto. El mejor punto de partida para diseñar una estrategia de acción es pensar acerca del enfoque seguido hasta el momento presente.

Un enfoque pasivo de actuación social ética supone una percepción de las demandas sociales como exigencias. Salvo que existan sanciones legales o bonificaciones económicas que justifiquen una actuación, no se producen cambios de contenido ético, dado que no se incorpora la dimensión de la responsabilidad social en la concepción de la propia misión específica de la organización[189]. En sentido estricto, no se puede hablar de que exista una estrategia de actuación social ética en este caso.

Al realizar su propia misión específica, las organizaciones que no cuentan con estrategias de actuación social ética, contribuyen sin duda al desarrollo social, con su propia actividad. Esta postura es ya muy loable, el calificativo de actuación «pasiva» quiere subrayar que la dimensión ética, en su aspecto de responsabilidad social, no se hace explícita hasta que es exigida, lo que no quiere decir que no exista.

Un enfoque reactivo de actuación social ética supone una percepción de las demandas sociales como exigencias, que pueden sobrepasar el modo de concebir la propia misión específica de la organización, pero ante las que, tras una resistencia inicial, se termina cediendo con la realización de cambios. Estos cambios van más allá de lo que inicialmente exigirían las sanciones legales, y se apoyan en un juicio ético. En este caso, existe una actuación social ética que reacciona, que responde, ante lo que juzga como una demanda justa, legítima.

Tampoco podría hablarse, en sentido estricto, de la existencia de una estrategia de responsabilidad social, pues en realidad no hay un plan preconcebido acerca de las cuestiones sociales, aunque sí que existan actuaciones que superan lo estrictamente legal o reglamentario. Con independencia de que concurran motivos de índole utilitarista, si existe un juicio ético (de justicia, transparencia, contribución al bien común, etc.), cabe hablar de actuación social ética. Se trata de juzgar la legitimidad de la demanda social que realicen los distintos grupos implicados en la organización u otros agentes sociales, considerando este criterio, junto con otros también legítimos, pero buscando actuar conforme a los principios éticos expuestos más arriba.

Ejemplos de este tipo de actuación se producen en no pocas organizaciones en las que sus responsables directivos no perciben determinadas necesidades de sus miembros, pero terminan cediendo a sus peticiones cuando éstos insisten, por considerar que son legítimas. Cuestiones como reajustes de horarios para compatibilizar trabajo y vida familiar, instalaciones que permitan realizar el trabajo de modo más digno, prestación de servicios que faciliten los descansos durante el horario laboral, etc.

Un enfoque interactivo de actuación social ética supone una percepción de las demandas sociales como demandas más o menos legítimas que conviene escuchar y valorar, con independencia de que formen parte de la propia misión específica de la organización. La principal diferencia de esta estrategia interactiva respecto a las dos posturas precedentes consiste en que la iniciativa de apertura al diálogo es de la organización, y se incorpora como parte de

---

[189] Este esquema está inspirado en una figura similar, pero con diversas modificaciones, del trabajo de Melé, D.: *La aportación de la empresa a la sociedad*, Ed. Folio, Barcelona, 1997, pág. 83. Allí se habla de estrategias de actuación social, cuando aquí se utiliza el término estrategia sólo en los casos en que existe una postura proactiva, que en sentido estricto es la postura estratégica.

sus procesos habituales de toma de decisiones. Existe comunicación, actitud de escucha, ante los grupos implicados internos y externos, y con el resto de agentes sociales, para actuar en aquellos aspectos que se consideren relevantes tras un juicio ético prudencial.

Este tipo de enfoque de actuación social ética puede ser calificado como estrategia en el sentido técnico del término, pues abrirse al diálogo social requiere actuaciones concretas, establecimiento de mecanismos que deben estar incluidos entre las políticas de actuación y los procesos de toma de decisiones de la organización. En este sentido, es de esperar que los mecanismos que facilitan el diálogo con los agentes sociales formen parte de la estrategia global de la organización.

Ejemplos de este tipo de enfoque serían el desarrollo de políticas e instrumentos que faciliten la realización de sugerencias, propuestas, o quejas, y de personas que evalúen estas demandas, su legitimidad y viabilidad. Cualquier medio que permita abrir las puertas al diálogo acerca de posibles demandas sociales, con lo que esto supone de esfuerzo en inversión de recursos.

Un enfoque proactivo de actuación social ética supone una percepción de las demandas sociales como posibles necesidades legítimas que conviene conocer y evaluar, aspecto que será percibido e incorporado como parte de la propia misión específica de la organización. La estrategia proactiva no sólo está abierta al diálogo, sino que asume la iniciativa del análisis de las necesidades sociales de grupos implicados internos y externos, y del resto de agentes sociales, con independencia de que sean explícitamente demandadas, para actuar en aquellos aspectos que se consideren relevantes tras un juicio ético prudencial.

Este enfoque de actuación social ética es en realidad el que mejor respondería al calificativo de estrategia, pues en sentido estricto reúne las cinco características que habitualmente se describen en una estrategia organizacional[190]: incorpora una *perspectiva* social, con un *plan* de trabajo, unas *pautas* de acción, y por tanto, un *patrón* de comportamiento explícito, que marca una *posición* preconcebida ante las cuestiones sociales.

En este caso las cuestiones sociales formarán parte explícita de la estrategia organizativa, se puede hablar de un «enfoque global de la responsabilidad social»: como lo califica el Libro Verde de las Comunidades Europeas (2001)[191]. Existirán políticas, programas y presupuestos, medios que permitan diagnosticar las repercusiones éticas de las decisiones en las relaciones con todos los agentes sociales con los que se relaciona la organización.

En la Figura 7.8, se sugiere un esquema de actuación social que incorpora los elementos propios de un enfoque estratégico de dirección. En realidad, cuando la dimensión ética y de responsabilidad social es considerada de modo explícito y proactivo, lo más razonable sería que formara parte del propio proceso de dirección de la organización. En el enfoque estratégico tradicional, se tendría en cuenta la responsabilidad social de la organización a lo largo de todo el proceso de dirección, ésta es la consecuencia lógica de la tesis mantenida a lo largo

[190] Mintzberg, H.: «The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy». *California Management Review*. Vol. Fall; 1987, págs. 11-23.

[191] En el Libro Verde de las Comunidades Europeas, citado anteriormente, se denomina al enfoque que reúne estas características como «enfoque global de la responsabilidad social». En el documento se afirma que los principios y valores de responsabilidad social: «han de traducirse en medidas en toda la empresa, de las estrategias a las decisiones cotidianas. Esto les obliga a añadir una dimensión social o ecológica a sus planes y presupuestos, evaluar los resultados en estos ámbitos, crear "comités consultivos locales", realizar auditorías sociales o medioambientales y establecer programas de formación continua». Libro Verde, artículo 63.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.8. ¿Cabe considerar la actuación social en el marco del proceso general de dirección estratégica?

de todo este libro, la ética forma parte de la realidad en su conjunto, se trata de una dimensión transversal, que no tendría por qué ser tratada como un añadido[192].

Sobre la base de una reflexión acerca de la visión y misión, en sus aspectos éticos, se realizaría el diagnóstico de la situación (interno y externo) para evaluar las responsabilidades y diseñar objetivos acordes a éste, dando lugar a estrategias con contenidos de actuación social, que tras ser puestas en prácticas, serían evaluadas. Se trata, por tanto, de considerar de modo explícito la actuación social ética en el marco del proceso ordinario de toma de decisiones. No es un añadido, es hacer explícito un elemento de la realidad, utilizando además los mismos sistemas de gestión que se utilizan para el gobierno de la organización en el resto de aspectos de su actividad específica.

En el siguiente epígrafe se presentarán algunos sistemas de gestión y evaluación de la actuación social, instrumentos que han surgido desde distintas instancias públicas y privadas, cuyo análisis puede aportar elementos de juicio y herramientas más o menos útiles para la gestión.

7.3.2. Instrumentos de gestión para una actuación social ética

El impacto que tiene la actividad de una organización en la sociedad (en los grupos implicados, o *stakeholders*, y en el resto de agentes sociales) es muy diverso, y vendrá determinado

[192] El proceso de Dirección Estratégica utilizado aquí incorpora la mayor parte de elementos comúnmente admitidos en la literatura. Puede consultarse cualquier manual para un análisis más detallado de este proceso. Aquí se toma por analogía el esquema gráfico del texto de David, F.R.: *Strategic Management: Concepts & Cases*. Prentice Hall. New England. 8th edition. 2001.

en gran medida por la naturaleza de la propia actividad, su tamaño, su entorno, etc. Cuando existe una estrategia de actuación social, ya sea *reactiva*, *interactiva* o *proactiva*, será necesario contar con políticas y programas explícitos que incorporen la dimensión ética en la gestión del día a día y con medios para evaluar los resultados de esta gestión.

En el capítulo anterior se analizaron las políticas formales e informales de ética en las organizaciones (códigos éticos, declaraciones de valores, cultura organizacional, etc.), y se hizo especial hincapié en la necesidad de que estos medios estuvieran apoyados por el compromiso con la ética de todos los miembros de la organización. Cuando la ética, el obrar bien, es realmente tarea común en la organización, se convierte en un auténtico generador de confianza hacia el interior y hacia el exterior.

En este epígrafe se describen otros medios, otros mecanismos, que pueden ser utilizados para lograr comportamientos de calidad ética en el seno de las organizaciones, y en sus relaciones con el entorno, subrayando ahora las responsabilidades sociales, los aspectos que reclaman respuestas ante derechos de terceros. Se trata de instrumentos para la mejora ética de las organizaciones que complementan a los ya descritos y que han surgido en los últimos años en el ámbito de las políticas de responsabilidad social.

Estos **instrumentos de gestión para una actuación social ética**, son, en definitiva, mecanismos o herramientas prácticas que permiten gestionar y evaluar las estrategias de responsabilidad social ética en las organizaciones, tanto en el ámbito interno como en el externo. Dada la proliferación, especialmente en el ámbito internacional, de instrumentos de gestión para la actuación éticamente responsable, la revisión que se presenta aquí no puede ser exhaustiva, ni pretende serlo. El objetivo de la descripción de algunos de estos mecanismos es el de facilitar la reflexión acerca de su existencia y utilidad.

Corresponde a cada organización decidir cómo gestionar las actividades que hacen referencia al desarrollo de sus miembros y su cooperación al bien común de la sociedad. Las propias características y circunstancias particulares de cada organización serán las que ayuden a determinar cómo poner en práctica las posibles políticas de actuación social, y en qué medida los sistemas que aquí se describen pueden ser instrumentos útiles en cada caso particular.

Como se puede apreciar en la Figura 7.9, para facilitar la exposición, se distinguen dos enfoques en la descripción de algunos de estos instrumentos: el de aseguramiento de la actuación ética y el de excelencia en la actuación ética. En la distinción que se propone aquí se toma como referencia lo sucedido en el ámbito de los sistemas de gestión de la calidad en términos más generales, en los que se ha basado precisamente el nacimiento y desarrollo de buena parte de los sistemas de gestión relacionados con actuaciones éticamente responsables[193].

Los primeros instrumentos de gestión de actuación ética surgidos podrían denominarse *medios para el aseguramiento* de la actuación ética, dado que se centran en la obtención de certificaciones que confirman el cumplimiento de unas normas éticas. Como se verá a

---

[193] En el marco de las teorías de Gestión de Calidad en las organizaciones se denomina «enfoque de aseguramiento de la calidad» al que busca la conformidad con unas especificaciones y pone el énfasis en evitar que surjan errores, creando los procedimientos necesarios. Frente a esta concepción de la calidad, el enfoque de Gestión de Calidad Total (GCT), o de excelencia, es menos normativo, constituye una filosofía basada en principios de mejora continua e implicación global con la calidad total, con la excelencia. Cfr. Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J. y González, T.: *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Prentice-Hall. Madrid. 2001.

Instrumentos de gestión para una *actuación social ética*

Enfoque	Instrumentos de gestión para una actuación social ética	Institución (país y fecha de creación de la herramienta)
Medios para el aseguramiento de la actuación ética	Certificación ISO 14000	*International Organization for Standarization* (ISO) (Suiza, 1997)
	Certificación SA 8000	*Social Accountability International* (SAI) (Estados Unidos, 1998)
	Norma AA 1000	*Institute for Social and Ethical Accountability* (ISEA) (Inglaterra, 1999)
	Guía GRI	*United Nations* (UNEP) y (CERES)) (Estados Unidos, 2000, 2002)
	IES. 100	*Confederación Europea de Sindicatos* (CES) (España, 2000)
	Norma de empresa SGE 21	*Forética* (España, 2002) ...
Medios para la excelencia en la actuación ética	Modelo de Excelencia EFQM Solicitud de premios de excelencia, incorporación en rankings...	*European Foundation For Quality Management (1991-2005). Fortune 100, MECO,...*

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.9. ¿Existen instrumentos de gestión para una actuación social ética comúnmente admitidos?

continuación, estos sistemas normativos han ido evolucionando, incorporando nuevos principios, y nuevos elementos, como instrumentos de medición, evaluación, balances sociales, sistemas de información y comunicación, etc.

Los **instrumentos de gestión para el aseguramiento de una actuación social ética** son mecanismos o herramientas prácticas que permiten gestionar y evaluar las políticas de responsabilidad social ética en las organizaciones, tanto en el ámbito interno como en el externo, y que ponen el énfasis en la obtención de *certificaciones* de calidad ética, gracias al cumplimiento de unas normas y procedimientos previamente establecidos por alguna institución externa. Como ejemplos de este tipo de sistemas, que se han generalizado en los últimos tiempos, se describen a continuación, de modo muy sintético, las certificaciones sobre medio ambiente ISO 14000, y sobre prácticas éticas como la SA 8000 o la norma AA 1000, complementadas por la Guía GRI. En el ámbito europeo se describe el índice IES.100, y como ejemplo de herramienta en lengua castellana se menciona la Norma de empresa SGE 21, todas ellas sobre prácticas de actuación social éticamente responsable.

En el resto de párrafos del presente epígrafe se describen estos instrumentos. No se enumeran aquí todos los existentes, ni se detalla con profundidad el contenido de todos ellos para evitar hacer más extenso este punto. En las notas al final del texto se pueden encontrar las fuentes en las que consultar con mayor grado de detalle los numerosos procedimientos que incorpora cada una de estas herramientas.

La norma **ISO 14000** constituye un sistema documental de gestión ambiental que afecta a todos los aspectos del gobierno de la organización en sus responsabilidades ambientales, ayudando a gestionar este tipo de asuntos de modo sistemático, mediante la implantación de determinados procesos en la toma de decisiones.

La norma ISO 14000 fue creada por la International Organization for Standarization (Suiza) en 1996, y aprobada en 1997 para su aplicación internacional[194]. El proceso de certificación se basa en los modelos ISO, es decir, en la acreditación por entidades externas que aseguran procedimientos y estándares de calidad en las organizaciones que demuestran cumplir unos requisitos. La calidad, por ser un concepto eminentemente abstracto, es medida indirectamente a través de indicadores definidos previamente. En el caso de la dimensión ética y de la responsabilidad social, se están aplicando los mismos conceptos de modo análogo.

Se trata de herramientas para la demostración de la conformidad con respecto a normas y reglas comúnmente adoptadas en el ámbito internacional. Para que este proceso genere confianza en todo el entorno es preciso que sea realizado por profesionales y entidades de reconocida competencia técnica, lo cual se consigue aplicando el concepto de la acreditación que reconoce dicha capacidad. En el caso de la ISO 14000, se desarrollan guías comunes para manejar y evaluar el impacto y los riesgos medioambientales, aspecto que no viene recogido en las normas de la familia ISO 9000, que se centran en cuestiones de aseguramiento de la calidad en términos más amplios.

Las normas no constituyen obligación legal, aunque como está ocurriendo con el resto de normas ISO, la presión social es cada vez mayor en el caso de algunas compañías a las que se les exige que aseguren comportamientos respetuosos con el medioambiente, a través precisamente de esta certificación.

El enfoque de la norma no es tanto el de fomento de actuaciones ambientales en general, sino que establecen herramientas y sistemas centrados en los procesos de operaciones en el interior de la organización, y de los efectos o externalidades que de éstos deriven al medio ambiente. Se trata de un conjunto de normas basadas en procedimientos y unas pautas desde las que una organización puede construir y mantener un sistema de gestión ambiental.

La norma nace con vocación de establecer un indicador universal capaz de evaluar los esfuerzos de una organización por alcanzar una protección ambiental confiable y adecuada. Se trata pues de un sistema de gestión para el aseguramiento de la actuación ética mediante la integración de la variable ambiental en sus mecanismos de decisión organizacional. Está compuesta por cinco elementos, con su correspondiente codificación: Sistemas de Gestión Ambiental (14001); Auditorías Ambientales (14010); Evaluación del desempeño ambiental (14031); Análisis del ciclo de vida (14040) y Etiquetas ambientales (14020).

En la misma línea de las normas ISO, otro instrumento de gestión con enfoque de aseguramiento de calidad ética es el de la Certificación internacional SA 8000, que no se centra en aspectos medioambientales, sino en la gestión ética del trabajo.

La **Certificación SA 8000** (Social Accountability 8000), constituye un sistema documental de gestión que permite asegurar unos estándares de calidad ética en aspectos sociales y laborales. Utiliza elementos como la auditoría social, entrevistas a trabajadores, clientes, proveedores y otros. El compromiso de las organizaciones empresariales que pasan por un proceso de certificación de esta norma supone el cumplimiento de los derechos humanos básicos y de las normas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Los estándares de comportamiento

---

194 La ISO 14000 se basa en la norma inglesa BS7750, que fue publicada oficialmente por la British Standards Institution (BSI) previa a la Reunión Mundial de la ONU sobre el Medio Ambiente (ECO 92).

ético se desglosan en nueve áreas relacionadas con: el trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad, libertad de asociación, discriminación, prácticas disciplinarias, horas de trabajo, compensación y sistemas de dirección.

La norma fue desarrollada en 1998 por la que hoy se denomina *Social Accountability International* (SAI), una organización sin ánimo de lucro, fundada en Estados Unidos, y dedicada a mejorar el ambiente de trabajo y evitar la explotación laboral. La norma persigue la aplicación voluntaria de estándares de trabajo en las empresas, combinados con verificaciones independientes e informes públicos[195].

La organización SAI exige a las compañías certificadas que se inclinen por proveedores que cumplan con los requisitos de SA 8000. De esta forma, la norma SA 8000 se convierte en un certificado que pretende asegurar condiciones de trabajo justas y dignas en las empresas y también en sus proveedores. La certificación tiene un período de caducidad que dura tres años y requiere una auditoría de mantenimiento anual.

Otra norma o estándar internacional para la actuación social ética es la AA 1000, que subraya en su puesta en práctica el compromiso y el diálogo con los grupos implicados (*stakeholders*). **La Norma AA 1000** es un estándar voluntario para la mejora de la responsabilidad y el desempeño de la organización mediante un proceso de elaboración de informes sociales y aprendizaje a través del diálogo comprometido con los grupos implicados. Este estándar fue desarrollado por el *Institute of Social and Ethical Accountability* a finales de 1999. Su misión es mejorar e incrementar la contabilidad social y ética, así como la realización de auditorías e informes relacionados con estos aspectos dentro de las empresas. Permite, pues, el desarrollo ético, definición de políticas y su puesta en práctica.

El contenido de la AA 1000 describe un conjunto de procesos que una organización puede seguir para contabilizar, administrar y comunicar su desarrollo social y ético, sin precisar o especificar cuál debería ser este desarrollo. Se establecen principios como: la integridad, la materialidad, la regularidad y puntualidad, la verificación, la accesibilidad, la calidad de la información, la incorporación o la mejora continua. El estándar tiene 5 etapas: la *planificación* de la puesta en práctica de los valores éticos, su *contabilización*, la creación de un *informe* con los resultados auditados, su *incorporación* en las actividades organizativas y el *compromiso* para con los *stakeholders*.

La puesta en práctica del modelo AA 1000 es menos normativa que las anteriores, establece pautas generales para la evaluación de la calidad de los informes éticos y sociales, incluyendo directivas sobre dónde y cómo comenzar a producir información más fiable. Como las restantes herramientas que se han descrito, constituye un instrumento para la reflexión acerca de cuestiones éticas, su evaluación y planificación. Incorpora a los enfoques precedentes un planteamiento de mejora continua y de apertura al diálogo con los grupos de *stakeholders*, además de estar enfocado a todo tipo de organizaciones incluyendo no sólo pequeñas y medianas empresas, sino también ONGs y agencias estatales[196].

Otro instrumento de carácter internacional que complementa a la norma AA 1000 es la guía para la elaboración de memorias de *sostenibilidad* GRI, nacida en el marco de los

---

[195] La mejor fuente de información acerca de la norma y su grado de implantación actual puede encontrarse en la propia página web de la Social Accountability International (SAI): http://www.sa-intl.org/.

[196] Para una revisión detallada de este modelo puede consultarse la propia página web de su entidad creadora www.accountability.org.uk.

principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), que fueron expuestos anteriormente (*véase* la Figura 7.6).

La Guía GRI (Global Reporting Initiative), puede ser considerada como un instrumento de gestión de la actuación social ética complementario a las normas internacionales como la SA 8000 y la AA 1000, mediante el desarrollo de criterios y directivas mundialmente aplicables para hacer las Memorias de *Sostenibilidad* de las organizaciones. Estas normas son de uso voluntario por parte de las organizaciones a fin de difundir el impacto de sus actividades, productos y servicios. El GRI pretende elevar la calidad del informe de *sostenibilidad* que suelen realizar muchas organizaciones y lograr mayor posibilidad de comprobación, consistencia y eficiencia en la difusión[197].

La Guía GRI se publicó por primera vez en 2000 con el objetivo primordial de integrar los indicadores de *sostenibilidad* dentro del marco de los informes financieros habituales de las empresas. Posteriormente ha publicado en 2002 una versión más actualizada que consta de 54 indicadores centrales organizados en tres dimensiones: ambiental, financiera y social. Para publicar información acorde a los criterios de la guía GRI, una empresa debe informar sobre todos los indicadores centrales o dar razones de por qué no lo hace.

Los indicadores son amplios y cubren asuntos tales como el impacto económico, el consumo de recursos naturales, el impacto sobre la biodiversidad y la tierra fértil, así como la formación, la educación y el trabajo infantil.

Las organizaciones, empresariales o no, pueden utilizar la GRI como base para informar sobre los impactos económicos, ambientales y sociales en sus informes a los distintos grupos implicados, de hecho, el objetivo primordial es facilitar la comunicación con los *stakeholders*. La GRI brinda una estructura externa para comunicar: 1) acciones llevadas a cabo para mejorar el desempeño económico, ambiental y social; 2) los resultados de esas acciones; y 3) estrategias futuras para el progreso.

El modelo del GRI no incorpora protocolos de verificación, y las memorias se evalúan, pero no se auditan. En sentido estricto, no se puede hablar de un sistema de gestión, sino de información, de ahí que se recomiende a quienes lo utilizan que se haga junto con alguno de los instrumentos de gestión ya comentados, facilitando así la posibilidad de ser auditado.

En el ámbito europeo surgió una propuesta de norma social en el año 2000, con la creación del IES.100, un índice de evaluación social en el que participaron cuatro universidades europeas. El **estándar IES.100** constituye una propuesta de sistema de gestión de la actuación social ética apoyado en criterios normativos. Cuenta con procesos de evaluación en materias relacionadas con el empleo, las condiciones salariales y las relaciones laborales[198].

La iniciativa, impulsada por la Unión General de Trabajadores, UGT, con el apoyo de la Confederación Europea de Sindicatos, CES, está cofinanciada por la Comisión Europea y responde al objetivo de promover un marco europeo de Responsabilidad Social de las Empresas, especialmente en materia de empleo y desarrollo de los cuatro ámbitos de la calidad propuestos por la Comisión Europea.

[197] En el sitio web de la GRI puede obtenerse toda la información que se estime oportuna acerca de la guía GRI, así como los indicadores que se utilizan.

[198] Para una revisión detallada del estándar se puede consultar la página web del grupo de investigación que la gestiona http://www.redcer.org/ies100.htm. Una buena reflexión acerca de su puesta en marcha puede encontrarse en el trabajo de: Perdiguero, T.G. y García Reche, A. (eds.).: *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial*. Ed. PUV. Valencia. 2005.

Las cuatro grandes líneas se refieren a la *calidad del empleo*, con más y mejores puestos de trabajo y un mayor equilibrio entre la vida privada y las exigencias profesionales. La *calidad del trabajo*, con remuneraciones justas, altas calificaciones y mayores esfuerzos para la empleabilidad de los trabajadores, más salud y seguridad en el trabajo y una organización de las empresas que responda a las necesidades de las personas. La *calidad social*, con mayor igualdad de oportunidades, equidad y respeto a los derechos civiles, sociales y económicos fundamentales, y, finalmente, la *calidad de las relaciones laborales*.

Con este enfoque metodológico, en la norma se evalúa la distancia existente entre las responsabilidades exigibles legalmente y contempladas en las normas y regulaciones sobre las actividades empresariales, y los logros alcanzados por la empresa en materia de empleo y desarrollo de las cuatro calidades propuestas por la Comisión Europea, estableciéndose 83 indicadores de progreso.

Por último, y como un ejemplo más de la proliferación de este tipo de sistemas, en España existe la denominada norma SGE 21. **La Norma de empresa SGE 21** es una certificación ética para organizaciones empresariales que se estructura en ocho áreas de gestión en función de los grupos implicados (stakeholders). El objetivo es la evaluación de comportamientos éticos de estos grupos (alta dirección, relaciones con clientes, relaciones con proveedores, relaciones con personal propio, con el entorno social, con el accionariado, con la competencia y con las administraciones competentes). Se determina para cada una de las áreas una serie de valores a aplicar, tales como honradez y lealtad hacia los clientes, reconocimiento de derechos a los trabajadores y asunción de responsabilidades con respecto a los mismos, etc.

El SGE (Sistema de la gestión ética y socialmente responsable), desarrollado en 2002 por el Foro para la Evaluación de la Gestión ética (FORÉTICA) incorpora normas, guías, documentos formales, etc. que configuran lo que a su vez se organiza en series documentales, según su aplicación. La serie SGE 20 es la que se refiere a la Evaluación de Organizaciones, y la norma de empresa que la desarrolla se codifica como SGE 21.

Como se puede apreciar en la Figura 7.10, el proceso de certificación de calidad ética seguido en esta norma es análogo al de las que ya se han descrito. Con la conformidad del Comité de Certificación, Forética emite el certificado de Gestión Ética y Responsabilidad Social a aquellas organizaciones que superan el proceso de evaluación. Este sello es revisado anualmente con auditorías de seguimiento y cada tres años con auditorías completas.

La Norma está compuesta por un conjunto de documentos interrelacionados y la exigencia de elaboración de una serie de Registros, que permitirían a una organización demostrar tanto internamente, como hacia el exterior, por la vía de auditorías, que su actuación es consecuente con el compromiso adquirido de implantar un sistema de gestión ética que supera la mera posesión de un Código de Conducta.

Como se declara en la propia norma, «la Política de la Gestión Ética supone una declaración de principios en los que se basará la gestión general, de acuerdo como mínimo con esta Norma, cuya implantación es auditable en términos de comprobación»[199].

[199] Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. FORETICA. SGE 21. 2002. Página 7, punto 6.1.1.

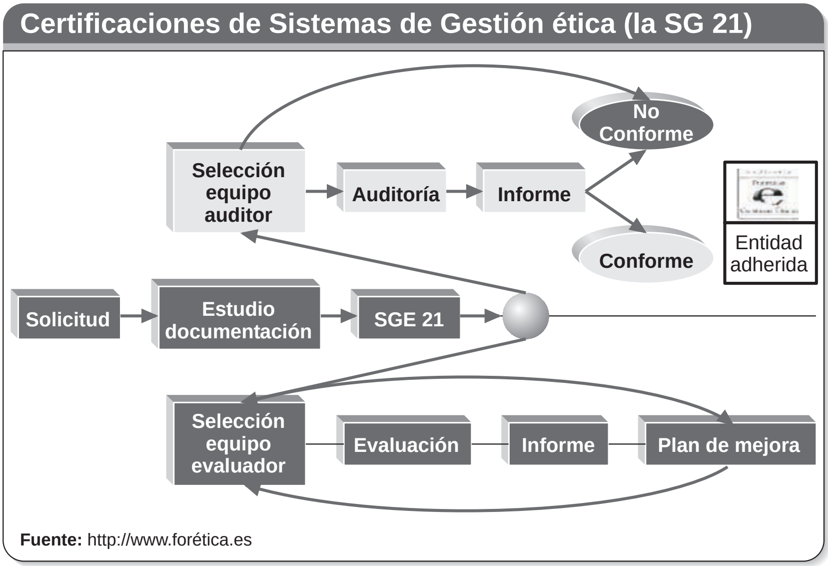


Figura 7.10. ¿En qué consisten los sistemas de aseguramiento de gestión social ética? Las certificaciones.

El desarrollo de políticas de actuación social ética en las organizaciones parece estar todavía en sus comienzos, a pesar de la proliferación de estos instrumentos. Como afirma Torres, S. (1995)[200], el desarrollo sostenible de las organizaciones, sobre todo las empresariales, ha avanzado en el plano de los *aspectos económicos*, con la creación de sistemas de gestión, información periódica y verificación. Este avance es todavía limitado en los *aspectos medioambientales*, aunque comienzan a normalizarse ciertos indicadores de gestión e información, y a estandarizarse criterios de verificación. Sin embargo, en el resto de *aspectos sociales*, los indicadores de gestión están poco elaborados, la presentación de la información es voluntaria, sujeta a criterios empresariales y poco extendida, y existen pocos estándares consolidados.

A pesar de la escasa experiencia que existe todavía en el desarrollo de sistemas de gestión de actuación social ética, la revisión descrita en este epígrafe permite afirmar que los mecanismos que se proponen tienden a ser cada vez más *globales*, incorporando en sus análisis a más grupos implicados (stakeholders); más *abiertos*, fomentando más el diálogo con estos grupos implicados; y más *amplios*, centrándose no sólo en normas, sino en principios y prácticas éticas dentro y fuera de la organización (*véase* la Figura 7.9).

Esta evolución de los instrumentos de aseguramiento de la actuación social ética es análoga a la que se ha producido ya en el ámbito de los enfoques de la gestión de la calidad, que sigue a su vez su expansión hacia otras áreas de gestión (en el caso de la Gestión de Recursos

[200] Torres, S.: «Las políticas y prácticas de responsabilidad social: la experiencia de Iberdrola»; en: Perdiguero, T.G. y García Reche, A. (eds.).: *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial*. Ed. PUV. Valencia. 2005, pág. 96.

Humanos existe en España la Norma GRH 27001). Los sistemas de aseguramiento permiten dar un primer paso, necesario en el caso de muchas organizaciones, asegurando y certificando que se cumple con unos estándares éticos cada vez más reconocidos. Sin embargo, comienzan a sobresalir organizaciones que cumplen con los mínimos exigidos por estos enfoques normativos y que han optado por asumir modelos más amplios de calidad, que han sido denominados modelos de excelencia.

Teniendo en cuenta la juventud de los enfoques de aseguramiento de la calidad ética, no parece aventurado afirmar que las empresas más comprometidas con esta dimensión acudan cada vez más a modelos de excelencia, incorporando explícitamente la dimensión ética en todos los aspectos de la gestión organizacional. Ejemplos de este tipo de modelos son el del EFQM, en Europa, o cualquiera de sus homólogos: el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en Latinoamérica, el Malcolm Baldrige en Estados Unidos, etc.

El Modelo de Excelencia (EFQM) puede ser considerado un instrumento de gestión para la actuación social ética, aunque, como su propio nombre indica, es más un modelo global de gestión que un sistema o una norma. No se centra exclusivamente en los procesos y sistemas, sino que establece toda una filosofía que implica a procesos, sistemas y personas, apoyándose en unos principios de excelencia, entre los que está la responsabilidad social. Estos principios deben lograrse mediante la auto-evaluación y el aprendizaje organizativo, y en muchos casos son reconocidos por la obtención de premios o la incorporación en determinados rankings.

Este modelo surgió en 1991 en el seno de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Los ocho principios de excelencia del modelo son: 1) la orientación hacia los resultados; 2) la orientación al Cliente; 3) el liderazgo y coherencia en los objetivos; 4) la gestión basada en procesos y en hechos; 5) el desarrollo e implicación de las Personas; 6) el aprendizaje, innovación y mejora continua; 7) el desarrollo de alianzas y 8) la responsabilidad social.

La EFQM define la autoevaluación como «un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia». En esta autoevaluación se analizarán todas las áreas de la organización, desde liderazgo hasta resultados, pasando por personas, política y estrategia, alianzas, recursos y procesos para llegar a definir unos puntos fuertes y débiles.

El modelo EFQM cuenta con distintos enfoques metodológicos (simulación de presentación al premio, autoevaluación por formularios, autoevaluación mediante la matriz de mejora, autoevaluación con cuestionarios, autoevaluación por reunión de trabajo e implicación paritaria de la autoevaluación), para que en cada caso en concreto se emplee el más adecuado.

En la Figura 7.11, se recoge el esquema de los criterios seguidos por este modelo. Para la auto-evaluación y auto-diagnóstico de los aspectos de responsabilidad social, el modelo EFQM cuenta, desde el año 2005, con herramientas basadas en los principios del Global Compact de Naciones Unidas (*véase* la Figura 7.6). A partir de esta definición de puntos fuertes y débiles, se definen planes de acción para corregir los puntos débiles y mejorar los puntos fuertes.

Existe un premio europeo, y sus análogos en otros continentes, que reconoce la excelencia en la gestión de aquellas organizaciones que responden a los criterios de este modelo. Numerosas organizaciones cuentan con certificaciones de calidad y han optado, posteriormente, a la obtención de los premios a la excelencia.

Modelos de Excelencia en la gestión (el EFQM)



Fuente: Traducido de la página web: http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=58.

Figura 7.11. ¿En qué consisten los modelos de excelencia en la gestión? El Modelo EFQM.

Contar con criterios o modelos de actuación que incorporan la dimensión ética en todos los ámbitos organizativos tiene como ventajas claras, en primer lugar, el facilitar el proceso de mejora continua en los miembros de la organización y, por tanto, su aprendizaje en aspectos técnicos y éticos. En segundo lugar, aumenta la eficacia en la identificación de la mejora y, en tercer lugar, incrementa el conocimiento sobre la necesidad de la calidad ética.

Los modelos de excelencia que incorporan la dimensión ética, a medida que lo hacen, responden a una concepción que va más allá del aseguramiento de la actuación social ética. Cabe definir este tipo de sistemas como **sistemas para la excelencia en la actuación ética** por integrar a los enfoques de aseguramiento de la calidad ética en un esquema más amplio y global, donde prima la mejora ética continua, para lo que se requiere un alto grado de implicación y compromiso con la calidad ética de todos los miembros de la organización, así como criterios de calidad ética claros, y elementos de auto-evaluación y diagnóstico periódicos.

Las organizaciones con enfoques de excelencia pueden buscar el reconocimiento de sus políticas mediante la obtención de premios a la calidad, como el del modelo EFQM de excelencia, o bien pueden sumarse a las listas de *rankings* de mejores empresas en las que trabajar[201] o de mayor reputación o, sencillamente, pueden seguir esta filosofía que terminará redundando en una mejor relación con la sociedad sin acudir a mecanismos externos.

Para terminar este epígrafe, conviene subrayar que los instrumentos de gestión de actuación social constituyen medios y no fines. En este sentido, cada organización debería refle-

---

201 En la década de los noventa, junto al conocido ranking de las 500 mejores empresas de la revista *Fortune*, nació el de las 100 mejores empresas en las que trabajar (Fortune 100 best companies to work for). Posteriormente, y con vocación internacional, surgió el ranking del «Great Place to Work Institute». A esta iniciativa se han comenzado a sumar listas similares en ámbitos locales, o bien desde instituciones independientes. Todos ellos ponen de manifiesto la nueva sensibilidad por estos aspectos, y ofrecen indicadores que pueden ser utilizados por las compañías para conocer la opinión de sus miembros acerca de su trabajo en la organización.

xionar acerca de qué medios desea utilizar para contribuir a la mejora de sus miembros y al bien común de la sociedad que es, en realidad, el fin que debieran perseguir estas herramientas.

Sería contraproducente no contar con fines claros acerca de la dimensión ética, como lo sería convertir en fines lo que en realidad son medios. La construcción de la confianza y la reputación de una organización pasan necesariamente por actuaciones honestas en sus fines y en sus medios. O lo que es lo mismo, es necesario poner los medios para actuar bien, y no es malo que esto sea conocido, pero sería contraproducente que se buscara dar imagen de lo que no se es, pues los hechos son los que terminan por sustentar la confianza y la reputación.

7.3.3. La actuación social ética y la reputación: construyendo confianza

¿Qué consecuencias puede tener una actuación socialmente responsable o irresponsable de la organización? Ésta es la cuestión que se analiza a continuación. La tesis sostenida a lo largo de todo el libro se sintetizaba ya en el Capítulo 1, y se ha desarrollado en todos ellos, con el denominado *círculo virtuoso de construcción de confianza* (*véase* la Figura 1.4).

Cuando el comportamiento humano es éticamente bueno, hace mejor a la persona mediante la generación de hábitos, la hace virtuosa, mejor persona, con cualidades humanas que permiten calificarla de persona, más o menos, excelente: buena, sincera, justa, amable, etc. Esta calidad humana o excelencia personal, la hace merecedora de confianza por parte de quienes la rodean en una organización, y cuando el clima general en la organización es de confianza, basada en los comportamientos habitualmente buenos de sus miembros, esta confianza se puede trasladar al entorno de la organización.

El buen comportamiento genera confianza en su dimensión ética y ésta se transmite del plano personal al organizacional y de éste al entorno; mientras que el comportamiento éticamente reprobable destruye confianza, de ahí que se pudiera calificar esta relación como la de un *círculo virtuoso* de construcción de confianza o bien como un *círculo vicioso* de destrucción de confianza. Cuando, por ejemplo, no se rectifica al cometer errores, se destruye confianza (*véase* la Figura 5.11). Si una persona, o una organización, no reconocen lo que hacen mal y no procuran enmendarse, dejan de ser dignas de confianza, pierden credibilidad, su buena imagen, su reputación.

Como expone Villafañe, J. (2004)[202] el concepto de reputación corporativa en nada es diferente a cualquier clase de reputación. Tradicionalmente, se empleaba el término para referirse a las personas que en su profesión o en su vida se caracterizaban por un proceder meritorio, o por todo lo contrario. En el plano personal tendría que ver con la opinión acerca de la excelencia de un sujeto en su vida cotidiana o en su profesión. De modo que, por analogía, en el plano organizacional, la reputación corporativa está íntimamente ligada al comportamiento corporativo, al comportamiento de sus miembros.

Como también pone de manifiesto el mismo autor, la reputación y la imagen corporativa

[202] Este autor realiza un análisis del concepto de reputación en el primer capítulo de su obra. Villafañe, J.: *La Buena Reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Ed. Pirámide. Madrid. 2004.

son conceptos ligados pero distintos. La **reputación** constituiría el reconocimiento a un comportamiento, bueno o malo, de una persona o los miembros de una organización, de ahí su carácter más estructural, objetivo y global, que el de la imagen personal o corporativa. La **imagen** tendría un carácter más coyuntural, subjetivo, y parcial que el de la reputación, por estar asociado a aspectos concretos de la excelencia de la persona o los miembros de una organización.

Una conocida compañía española, que viene apareciendo habitualmente entre los primeros puestos del *índice de reputación corporativa* de este país[203], afirma en su página web que el resultado de esta buena reputación «se basa en alinear lo que se dice (comunicación), cómo se comporta (cultura corporativa) y lo que ofrece (productos y servicios). La consistencia de estos tres elementos, a lo largo del tiempo, construye y fortalece la reputación corporativa, gracias a un correcto balance entre la imagen proyectada y la realidad de la empresa… se basa en valores universales (ética, buen gobierno, responsabilidad social y desarrollo sostenible, identidad y cultura corporativa)».

Como se refleja en esta declaración, es necesario que exista equilibrio entre el esfuerzo por lograr credibilidad externa y los medios para que realmente existan prácticas dignas de esta credibilidad. La comunicación externa de buenas prácticas éticas en una organización es clave para fundamentar su imagen y su reputación, pero un esfuerzo que estuviera dirigido a publicar y transmitir la imagen de una actuación éticamente responsable, y no lo estuviera en la misma medida en poner en práctica aquello que transmite, terminaría ofreciendo una imagen falsa y, por tanto, contradictoria.

En la Figura 7.12, se presenta un esquema que conecta con la tesis del círculo de construcción de confianza sostenida aquí, y que permite reflexionar acerca de la relación entre la actuación social éticamente responsable, la confianza y la reputación. Con este gráfico se retoman buena parte de los conceptos ya expuestos.

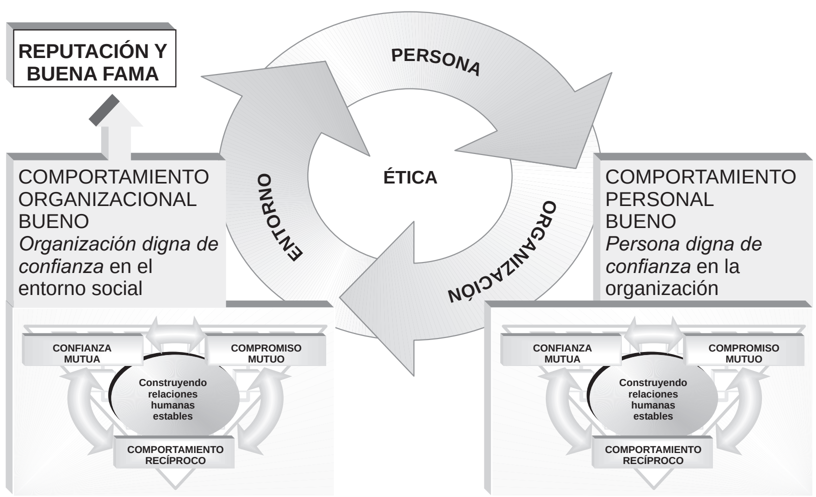
Como señala acertadamente Sisón, A. (2004), una cosa es la confianza y otra cosa es ser digno de confianza. «La confianza no es una simple mercancía que se intercambia en el mercado abierto. En el momento que uno cree que ha comprado confianza, debería comenzar a dudar sobre la verdadera naturaleza de la mercancía que acaba de adquirir»[204]. Un comportamiento bueno habitual hace a una persona digna de confianza en los ámbitos en los que se desenvuelve, incluida la organización. Este comportamiento y su coherencia (compromisos asumidos), es el que da lugar a la percepción de confianza y puede redundar en su buena fama o reputación.

La **buena reputación corporativa** es el juicio positivo que se realiza de una organización, basado en la percepción de que su comportamiento es bueno. La organización que actúa bien en sentido ético, se hace digna de confianza en este ámbito. Y la confianza, como la reputación (o la imagen, en un plano más superficial), constituyen juicios de valor realizados por

[203] El índice al que se hace referencia aquí nació en el año 2001 en España y es similar al tipo de rankings que revistas internacionales como *Fortune* o *Financial Times* han realizado desde hace décadas. Se denomina MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa), y es iniciativa de la Cátedra Justo Villafañe, en colaboración con *Cinco Días*. La *ética y la responsabilidad social* están entre las variables que permiten construir los indicadores de reputación, junto con los *resultados*, la *calidad*, la *cultura*, la *visión global* y la *innovación*. En su página web pueden ser consultados los resultados y metodología de esta herramienta (http://www.analisiseinvestigacion.com/merco/index.asp).

[204] Sisón, A.: *Liderazgo y capital moral*. Ed. McGraw-Hill. Madrid. 2004, pág. 25.

La actuación social ética, la confianza y la reputación



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.12. ¿Qué consecuencias tiene una actuación socialmente responsable? Construyendo confianza.

terceros, que son siempre consecuencia, de modo que se puede incidir en su fuente, pero no siempre asegurar que se produzca como resultado final.

En ocasiones se puede generar desconfianza, a pesar de haber obrado bien en sentido ético, por malos entendidos, por difamaciones de otros o por razones que afectan a una falsa percepción. Otras veces la desconfianza que se genera es el fruto lógico de un mal comportamiento. En cualquiera de los casos, el esfuerzo por rectificar y obrar bien de nuevo tendrá siempre como resultado la mejora personal, y podría terminar incidiendo en la reconstrucción de la confianza dañada.

A lo largo de este libro se ha insistido en que la confianza es el resultado que cabe esperar de comportamientos éticamente buenos, con las repercusiones positivas que ello tiene en la construcción de relaciones humanas. No obstante, conviene insistir en que ésta no es la razón, o la causa principal, que justifica tales comportamientos, sino su consecuencia. Como ya se expuso en el Capítulo 1, la razón más importante para actuar bien en sentido ético es, precisamente, la posibilidad de ser mejores personas, crecer en humanidad, en excelencia personal y de cooperar al bien común.

La buena fama o la reputación pueden verse dañadas, y esto exigirá actuaciones para su restitución en términos de comunicación, pero al igual que ocurre con la confianza, lo importante no es sólo el resultado, sino que la persona y la organización se haga digna de tal fama. No se puede reconstruir la reputación dañada o la percepción de desconfianza en una relación, si a las acciones de comunicación no están unidas actuaciones reales de mejora en el comportamiento. Ésta es la base lógica del círculo ético de la confianza, que se apoya en decisiones y comportamientos reales.

El valor añadido del enfoque del círculo de la confianza no es otro que el de subrayar los beneficios internos y externos del obrar bien, es decir, la orientación positiva de la ética. Las personas mejoran como tales al obrar bien, en eso consiste la ética. Cuando la organización se construye sobre sólidos fundamentos éticos, las relaciones serán más estables, con los beneficios que esto aporta a la unidad de cualquier organización, además del beneficio personal.

El círculo virtuoso de construcción de confianza en su dimensión ética permite además alcanzar algunas otras *conclusiones* que se recogen a continuación, y con las que se finaliza este capítulo:

a) «*La responsabilidad ética es siempre personal*, intransferible e irrenunciable, con independencia de las reglas de la responsabilidad penal o civil que existan. Carece de fundamento intentar transferir al mercado o al público («damos lo que el público o el mercado nos pide») la responsabilidad ética» personal. «El necesario conocimiento del mercado ni atenúa ni elimina la responsabilidad ética de las acciones propias»[205]. Por eso, el círculo de la confianza comienza por cada persona individual, es tarea personal, para bien o para mal.
b) *La ética, como tarea, requiere la implicación de todos*, precisamente por empezar y terminar en el plano siempre personal. Intentar lograr organizaciones humanamente excelentes sin el compromiso de todos sus miembros puede resultar tremendamente costoso, cuando no imposible, pues el comportamiento desleal, injusto o insincero de personas particulares erosiona la confianza organizativa y, con ella, limita las posibilidades de ofrecer confianza a terceros. Este síntoma de enfermedad ética tendrá repercusiones más fuertes en la medida en que afecte a más personas en la organización. La analogía de la «enfermedad» ayuda a asumir una visión positiva, y a afrontar los problemas éticos con ánimo de sanar, de restaurar relaciones humanas dañadas y personas deshumanizadas.
c) *Nadie da lo que no tiene*, hay que empezar por esforzarse personalmente en la mejora ética. Esto significa, precisamente, la implicación de todas las personas, el reconocimiento de que la mejora continua en el plano ético empieza por el esfuerzo personal. Siempre se puede ganar en virtudes éticas. Virtudes como la *sencillez*, para reconocer los errores y llamar a las cosas por su nombre, la *humildad*, para pedir perdón cuando se ha obrado mal, la *fortaleza*, para volver a empezar cuando se ha cometido una torpeza. Todo ello es compatible con cualquier función dentro de una organización. El círculo de la confianza no es sólo misión de quienes mandan, sino de todos.
d) *La ética no es algo añadido, artificial o externo* al propio comportamiento humano en las organizaciones. Como se ha expuesto ya, calidad técnica y calidad ética son dos componentes de la calidad profesional, pues al fin y al cabo, todo profesional es persona. Trabajar mal, sin las técnicas apropiadas, trabajar poco, o sin calidad, constitu-

[205] Texto extraído del «Libro Blanco de la Prensa Diaria» AEDE. 2002, pág. 402. Algunas más de las conclusiones que se presentan en este último epígrafe están inspiradas en el texto del Libro Blanco.

ye una falta de justicia y supone perder la ocasión más natural para mejorar personalmente y ofrecer un servicio a los demás, dando sentido más humano a lo que se hace en el trabajo. Si parte de la misión específica de la organización es ganar dinero, esta tarea se convierte igualmente en responsabilidad ética, pero nunca a costa del resto de bienes éticos. La construcción de la confianza requiere invertir también en sus dimensiones científico-técnica y psico-afectiva.

e) *La libertad es condición necesaria* para poder hablar de responsabilidad ética. Sobre esta premisa se apoya el círculo de la confianza. Se puede construir o destruir confianza, precisamente, porque se puede actuar bien o mal. La libertad permite obrar mal y destruirse como persona pero es, a la vez, el elemento necesario para rectificar, pedir perdón y volver a empezar. Lo que no cabe es llamar justicia a la injusticia, o verdad a la mentira. Eso sería negar la realidad de la condición libre del obrar humano, o la posibilidad de juzgar su contribución a la propia excelencia y a la de los demás.

f) *La ética está permanentemente abierta a la reflexión*, pues la realidad de las organizaciones humanas está en permanente cambio. La confianza se construye, se destruye y se reconstruye con reflexión y esfuerzo. La virtud de la prudencia para acertar en cada caso, y el estudio permanente ante las nuevas realidades, son necesarios para hacer frente a los aspectos éticos que surgen en cada una de las diversas actividades humanas. Toda circunstancia humana es ocasión para aprender y ejercitar la ética, de ahí que la formación intelectual en ética no termine nunca, como tampoco existen vacaciones para su puesta en práctica.

g) *La ética personal y la ética profesional no son separables*. Como se ha visto, las virtudes éticas, al igual que los vicios, constituyen hábitos estables del carácter que llevan a la persona a obrar de modo habitual del mismo modo. La persona es más o menos sincera, más o menos ordenada, más o menos optimista, más o menos perezosa. Estos hábitos se constituyen como una segunda naturaleza, y se hacen propios de la persona, de modo que resultaría esquizofrénico que una persona que es desordenada o pesimista habitualmente dejara de serlo al llegar a la organización. En cualquier caso, si se dieran hábitos distintos en esferas distintas, el desorden sigue siendo desorden y, por tanto, falta de virtud, en la vida privada y en la vida pública. El círculo de la confianza en las organizaciones se apoya en principios y hábitos estables de personas que no dejan de serlo o no debieran dejar de serlo, al llegar a la organización.

h) *La ética se ordena al bien, de ahí su permanente apertura a la excelencia*, y su conexión natural con la plenitud humana y con la felicidad. Las obligaciones, las normas, las reglas que miran a evitar el mal, lo hacen en la medida en que éste supone ausencia de bien. En este sentido, la norma ética es necesaria en todas las profesiones y ámbitos organizativos, como lo es el mapa de carreteras en un largo viaje en coche. Es un medio que indica cómo llegar a buen puerto. La construcción de confianza requiere de normas de conducta compartidas, y negar esta realidad sería ingenuidad, falta de realismo.

i) *En las organizaciones conviene que los principios éticos propios de la actividad que se realiza sean conocidos por todos y se favorezca su puesta en práctica*. «La posibilidad

de una ética unitaria, total, común y participada en toda la (organización) exige la formulación pública, concisa, clara y comprometida de los principios (éticos) que vertebran toda la organización, es decir, que materializan la cosmovisión que la (organización) tiene del mundo y de la vida, de sí misma como (organización), y de la (misión específica) que constituye el objeto de su actividad»[206].

El círculo de la construcción de la confianza permite entender las organizaciones en términos *relacionales* y no exclusivamente *transaccionales*. La confianza que se genera en los comportamientos entre personas, organización y entorno, estabilizan las relaciones humanas, y no las reducen exclusivamente a contratos. Junto a esto, cualquier persona que se incorpora a una organización puede convertirse en constructor de confianza. El liderazgo en este punto no está restringido a una minoría. Si una organización está tan enferma desde el punto de vista ético que logra deshumanizar a quienes la integran, cualquier persona honesta que la integre se encontrará ante el reto de intentar reconstruir lo que está dañado. Si la tarea resulta imposible, otros lugares habrá en los que poder cooperar al bien común. Al fin y al cabo, toda organización, por ser creación humana, debería estar al servicio de la persona.

Construyendo confianza: ideas para recordar

- ✶ La legitimidad ética de cualquier organización tiene su referente en los principios que rigen el orden social y, en último término, en aquello que constituye la razón de ser de la sociedad y de todas las instituciones sociales: el bien común.
- ✶ La falta de respeto al medioambiente supone algo inhumano, algo que repugna a una razón capaz de valorar las implicaciones que puede tener una conducta destructiva del entorno, tanto para la persona que lo habita y su desarrollo pleno, como para las generaciones futuras que se verían privadas de un bien al que tienen derecho.
- ✶ La comunicación externa de buenas prácticas éticas en una organización es clave para fundamentar su imagen y su reputación, pero un esfuerzo que estuviera dirigido a publicar y transmitir la imagen de una actuación éticamente responsable, y no lo estuviera en la misma medida en poner en práctica aquello que transmite, terminaría ofreciendo una imagen falsa y, por tanto, contradictoria.

[206] El texto está sacado también del «Libro Blanco de la Prensa Diaria», pág. 401. Las palabras entre paréntesis sustituyen al original en lo que tienen de específicas las empresas de comunicación.

Resumen

Respuesta a las seis cuestiones de aprendizaje que se plantearon al comienzo:

1. **¿De qué es responsable una organización? ¿Qué comportamientos, o principios éticos de actuación institucional, dan legitimidad ética a su presencia en la sociedad? (7.1.1. y 7.1.2.)**
   Las respuestas al contenido de las responsabilidades sociales se pueden agrupar en cuatro grandes posturas: 1) la de la responsabilidad social entendida como *obligación social* que defiende que la única responsabilidad de una organización es realizar su actividad dentro de los límites legales y normativos que impone la sociedad. 2) La entendida como *reacción social* que defiende que la responsabilidad social de una organización debe, además de cumplir las reglas del juego, dar respuesta a los requerimientos o exigencias de los diversos grupos sociales. 3) La entendida como *sensibilidad social* que defiende que la responsabilidad social de una organización es realizar su actividad anticipándose a las necesidades sociales, más allá de la obligación y de la reacción ante problemas particulares. 4) La entendida como *actuación social* que defiende que la responsabilidad social de una organización debe estar integrada en todas sus acciones, y por tanto, debe contar con principios éticos de responsabilidad social, con procesos para su puesta en práctica y con instrumentos para la evaluación de estas actuaciones.
   La legitimidad ética de cualquier organización tiene su referente en los principios que rigen el orden social y, en último término, en aquello que constituye la razón de ser de la sociedad y de todas las instituciones sociales: el bien común. Se pueden destacar tres principios éticos de responsabilidad social: 1) *el principio de respeto a los derechos humanos* o el deber que tiene toda organización de respetar los derechos fundamentales de la persona, precisamente por el hecho de ser personas; 2) *el principio de solidaridad*, que establece que los individuos y los grupos sociales han de contribuir al bien de la sociedad a la que pertenecen de acuerdo con su propia naturaleza y capacidades; y 3) *el principio de subsidiariedad*, que establece que las estructuras sociales de orden superior han de respetar y promover la iniciativa y la actividad de las organizaciones con miras al bien común, y éstas a su vez han de hacer lo mismo con las personas individuales.
2. **¿Qué principios éticos de actuación personal son los propios de una organización que obra con responsabilidad social? (7.1.3.)**
   Los principios éticos de actuación personal son criterios que ayudan a cada persona a comportarse libremente de modo responsable, también cuando representa a la organización. Un comportamiento guiado por principios éticos tendrá repercusión en la confianza que genera la organización hacia el exterior.
   Los principios más importantes se pueden sintetizar en tres: 1) *el principio de justicia* en la actuación personal dentro de la organización que implica actuar conforme

a la legalidad y la justicia, con objetividad y rigor; 2) *el principio de profesionalidad* en la actuación personal dentro de la organización que implica actuar con integridad, veracidad y prudencia o sabiduría práctica; y 3) *el principio de excelencia* en la actuación personal dentro de la organización que implica actuar con actitud de superación, de servicio y de cooperación.

3. **¿Ante quién es responsable la organización? ¿Quiénes son los grupos implicados en su misión (los stakeholders)? ¿Es posible distinguir grados de responsabilidad social? (7.2.1. y 7.2.2.)**
   Las organizaciones, como han defendido algunos pensadores, no son responsables exclusivamente ante quienes las financian, sino ante todos los grupos implicados en su misión. Se entiende por *grupos implicados* o *stakeholders* a «cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la realización de los objetivos de una organización». Entre los grupos implicados *directos* estarían aquellas personas que configuran la organización, y que son los artífices, en sentido estricto, de la puesta en práctica de su misión específica (dueños, responsables, integrantes). Entre los grupos implicados *indirectos* se incluirían aquellos que aportan los recursos necesarios para que pueda ser realizada la actividad de la organización (materiales, equipos, tecnología, información, fondos financieros, etc.), y quienes, de modo más o menos directo, son destinatarios de la actividad de la organización, sin los cuales no tendría sentido su existencia (destinatarios y comunidad afectada).
   Las *responsabilidades primarias* de una organización serían las obligaciones que se tienen para con aquellas personas directamente implicadas en la existencia de la organización, en su finalidad última o misión específica. Las *responsabilidades secundarias* de una organización serían las obligaciones que se tienen para con aquellas personas indirectamente implicadas en la misión específica de la organización, y estarían por detrás de las responsabilidades que se tienen para con aquellas personas que directamente la hacen posible. Por último, las *responsabilidades terciarias* de una organización serían las obligaciones que se tienen para con aquellas personas o agentes sociales no implicadas en la misión específica de la organización, pero que forman parte de la sociedad en su conjunto. Estas responsabilidades estarían por detrás de las responsabilidades primarias y secundarias, configurando así tres círculos concéntricos de responsabilidad en función de la proximidad, de las personas que lo integran, al logro de la misión específica.

4. **¿Tienen las organizaciones responsabilidad social ante el medioambiente? ¿Por qué? (7.2.3.)**
   La *responsabilidad social ante el medio ambiente* implica que las personas y las organizaciones, por actuar de modo racional y libre, están en condiciones de valorar los efectos de sus acciones para con el medio ambiente, y por ser éste un bien común, presente y futuro, se presenta como obligación a respetar. La persona descubre como deber el respeto al medio ambiente, como un bien humano, como un bien en sentido ético, algo que le permite ser lo que es y desarrollarse como tal, y de lo que puede dar respuesta con sus acciones libres y responsables. Surge así el concepto de *desarrollo sostenible*, que implica un modo de entender el desarrollo

humano capaz de no comprometer la capacidad de atender sus necesidades a las futuras generaciones.

La responsabilidad ética por la ecología y el desarrollo sostenible fueron asumidas formalmente por la propuesta de un Pacto Global denominado Pacto Mundial de las Naciones Unidas (*Global Compact*) en 2000. Se trata de una iniciativa de compromiso ético destinada a que las entidades de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez Principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.

5. **¿Qué enfoques prácticos de actuación social ética cabe distinguir? ¿Existen en la actualidad instrumentos de gestión para una actuación social ética con implantación generalizada? (7.3.1. y 7.3.2.)**

La actuación social ética, como enfoque global que integra los aspectos de responsabilidad social, con principios éticos y de gestión, puede ser asumida bajo cuatro enfoques distintos: 1) un *enfoque pasivo de actuación social ética* que supone una percepción de las demandas sociales como exigencias. 2) Un *enfoque reactivo de actuación social ética* que supone una percepción de las demandas sociales como exigencias, pero ante las que, tras una resistencia inicial, se termina cediendo con la realización de cambios, más allá de lo legal. 3) Un *enfoque interactivo de actuación social ética* que supone una percepción de las demandas sociales como demandas más o menos legítimas que conviene escuchar y valorar. 4) Un *enfoque proactivo de actuación social ética* supone una percepción de las demandas sociales como posibles necesidades legítimas que conviene conocer y evaluar. Por su carácter proactivo, global e integrador, este cuarto enfoque puede ser tenido en cuenta como parte del proceso de dirección estratégica en las organizaciones.

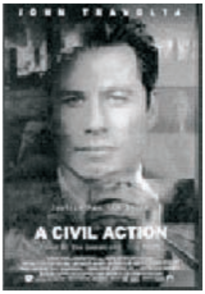
Existen instrumentos de gestión para una actuación social ética, que son, en definitiva, mecanismos o herramientas prácticas que permiten gestionar y evaluar las estrategias de responsabilidad social ética en las organizaciones, tanto en el ámbito interno como en el externo. Con un enfoque de aseguramiento de la calidad ética son ejemplos de este tipo de instrumentos: las certificaciones sobre medioambiente ISO 14000, y sobre prácticas éticas como la SA 8000 o la norma AA 1000, complementadas por la Guía GRI. En el ámbito europeo se encuentra el índice IES.100 y como ejemplo de herramienta en lengua castellana está la Norma de empresa SGE 21, todas ellas sobre prácticas de actuación social éticamente responsable. A estos instrumentos cabe sumar los modelos de excelencia organizacional que incorporan la responsabilidad social y la ética entre sus componentes. Como resultado del seguimiento de estos modelos, numerosas organizaciones obtienen premios y son incorporadas en rankings, tras ser evaluadas externamente.

6. **¿Qué repercusión puede tener la actuación social ética sobre la reputación de la organización y sobre la generación de confianza? (7.3.3.)**

La organización socialmente responsable, que actúa habitualmente bien en sentido ético, se hace digna de confianza, de credibilidad, de buena imagen, de buena fama o reputación. La buena reputación constituye el reconocimiento a un comportamiento

bueno de una persona o los miembros de una organización, de ahí su carácter más estructural, objetivo y global, que el de la imagen personal o corporativa. La organización que actúa bien en sentido ético, se hace digna de confianza en este ámbito. Y, la confianza, como la reputación (o la imagen, en un plano más superficial), constituyen juicios de valor realizados por terceros, y son siempre consecuencia, de modo que se puede incidir en su fuente, pero no siempre asegurar su consecución. La actuación ética es buena en sí misma y si construye confianza, coopera en mayor medida al bien común.

Un caso de cine: «Acción Civil» (siempre hay responsables)



TÍTULO ORIGINAL A Civil Action; AÑO 1998; DURACIÓN 115 min.; PAÍS USA; DIRECTOR Steven Zaillian; GUIÓN Steven Zaillian (Novela: Jonathan Harr); MÚSICA Danny Elfman; FOTOGRAFÍA Conrad L. Hall; REPARTO John Travolta, Robert Duvall, Tony Shalhoub, William H. Macy, Zeljko Ivanek, Bruce Norris, James Gandolfini, John Lithgow, Kathleen Quinlan, Peter Jacobson, Sydney Pollack, Stephen Fry, Dan Hedaya, Paul Hewitt, Edward Herrmann, Kathy Bates, Denise Dowse; PRODUCTORA Paramount Pictures / Touchstone Pictures.

Sinopsis: Caso que lleva al cine los hechos ocurridos en Wobum, una pequeña población de Nueva Inglaterra, Massachussets. Ocho familias emprenden un proceso judicial contra dos poderosas corporaciones, a las que acusan de haber contaminado el agua del pueblo con residuos químicos que han causado la muerte por leucemia a sus hijos. Un abogado especializado en daños personales, Jan Schlichtmann (John Travolta), se decide a intervenir cuando advierte que puede obligar a esas empresas a pagar indemnizaciones millonarias, pero para ello pone en juego su propio bufete de abogados.

Análisis del caso:

1. ¿Qué **principios éticos de actuación personal** siguen con sus decisiones la dirección y los abogados, de la compañía acusada de contaminar el río?
2. ¿Qué **grupos implicados** (stakeholders) pueden ser identificados en este caso? ¿Qué espera obtener cada grupo? ¿Lo consiguen?
3. ¿En qué **enfoque de actuación social** podrían encuadrarse los comportamientos de la empresa para con los grupos implicados?

4. Las personas que trabajan en las empresas acusadas de verter residuos al río, ¿conocen los hechos? ¿Actúan con **responsabilidad**? ¿Por qué?
5. ¿Habría evitado lo ocurrido alguno de los **instrumentos de gestión para una actuación social ética**?
6. ¿Le preocupa a la compañía acusada su **reputación**? ¿Le preocupa hacerse digna de **confianza**?
7. ¿***Habría hecho usted lo mismo*** que el abogado defensor? ¿Por qué?

Algunas cuestiones prácticas

1. Tras haber leído la historia del caso de Johnson & Johnson (véase Una historia para reflexionar: «El cianuro en Tylenol») ¿Es siempre rentable, en el corto plazo, actuar con **criterios de responsabilidad ética**? Cuando se actúa con criterios éticos, ¿es necesario renunciar a los criterios de eficiencia y eficacia? ¿Qué virtudes éticas se requieren para tomar decisiones como la llevada a cabo en el caso Tylenol?

2. ¿Qué **enfoque de responsabilidad social** considera que impera actualmente entre las organizaciones en las que trabajará al terminar sus estudios? ¿Qué se le ocurre que puede hacerse para mejorar el enfoque? (*véase* la Figura 7.1).

3. ¿Podría poner algún ejemplo en el que se esté cumpliendo el **principio de subsidiariedad** en el centro en el que está realizando sus estudios? (*véase* la Figura 7.2).

4. Piense en un ejemplo real en el que una organización se haya hecho más digna de confianza como consecuencia de la aplicación de alguno de los **principios éticos de actuación personal responsable** (*véase* la Figura 7.3).

5. ¿Qué ventajas e inconvenientes encuentra a los **medios para el aseguramiento de una actuación social ética** como las certificaciones de calidad ética? (*véanse* las Figuras 7.9 y 7.10) ¿Cómo resolvería los inconvenientes que ha descrito?

Ejercicio para realizar en equipos

Reunidos en equipos de tres personas (o tantas como considere oportuno la persona responsable de la docencia), cada equipo deberá realizar una propuesta de medidas a tomar para mejorar la actuación social ética de su universidad.

Pueden seguirse los pasos del proceso de dirección estratégica recogidos en la Figura 7.8. Los resultados de los ejercicios en equipo de los Capítulos 6 y 7 pueden resultar de utilidad aquí. Tras la elaboración de la propuesta, en una puesta en común, se pueden analizar las aportaciones de los distintos equipos. ¿Qué consecuencias prácticas positivas se pueden sacar de las distintas aportaciones? ¿Qué cambios podría realizar cada estudiante para contribuir a que estas prácticas se difundan?

Lecturas recomendadas para este tema (con un breve comentario)

- Calleja, T.: **«Las referencias sociales de la empresa»**. Cuadernos Empresa y Humanismo. Pamplona. Nº 39. (22 páginas).
  Tomás Calleja es Doctor Ingeniero Industrial (ETSII Madrid), Diplomado en Dirección de Empresas por MIT y Diplomado en Hidrología por la UNESCO. Profesor del Instituto Internacional de Dirección de Empresas (INSIDE) de la Universidad de Deusto, y autor de numerosos libros. En este cuaderno realiza numerosas reflexiones acerca del papel social que corresponde desempeñar a las organizaciones empresariales. Subraya la necesidad del «entendimiento entre las personas y los agentes sociales que representan» y la idea «de que ese entendimiento necesita obligatoriamente el mutuo conocimiento. En definitiva, esas actuaciones deben representar una apuesta hacia el futuro y hacia un futuro que prevé un papel importante para los agentes políticos y sociales y para las empresas, consideradas como aventura humana y social, satisfactoria y llena de aportaciones al desarrollo de los pueblos».

- Comisión de las Comunidades Europeas: **«Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas»**. Bruselas, 18.7.2001. COM(2001) 366 final. (35 páginas).
  El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas ofrece un marco de trabajo para la actuación social responsable de inestimable valor. Como se recoge en el número 62 del propio texto: «aunque la responsabilidad social sólo puede ser asumida por las propias empresas, las demás partes interesadas, en particular los trabajadores, los consumidores y los inversores pueden desempeñar un papel fundamental en su propio interés o en nombre de otros interesados en ámbitos tales como los de las condiciones laborales, el medio ambiente o los derechos humanos, instando a las empresas a adoptar prácticas socialmente responsables. Esto requiere una verdadera transparencia sobre el comportamiento social y ecológico de las empresas».

- Ballesteros, J.: **«Derechos humanos al medio ambiente»**. En el libro: *Ecologismo personalista*. Ed. Tecnos. Madrid. 1995. (Páginas: 63-90).
  Jesús Ballesteros es Catedrático de Filosofía del Derecho en la Universidad de Valencia. Ha publicado numerosas obras acerca de la Postmodernidad y los Derechos Humanos. Este escrito ofrece de modo sintético, a la vez que profundo, una concepción antropológica, una visión del ser humano que es, como él mismo califica, «interdependiente no sólo de los otros, sino también de la naturaleza. Exige solidaridad sincrónica con el resto del planeta, especialmente con el Sur, más allá de los límites cerrados del Estado nacional, y de los bloques económicos, y también solidaridad diacrónica con las futuras generaciones. Lo que introduce la dimensión de la durée, yendo más allá del presente. En informes recientes se exige la sostenibilidad de la sociedad, y no sólo del desarrollo económico».

Un texto clásico: *De oficiis*, de Cicerón

Cicerón, Marco Tulio. (Traducción del griego de Valbuena, Manuel de). Ed. Espasa-Calpe. Colección: Grandes clásicos universales. Pozuelo de Alarcón. 2003.

De Oficiis (De los deberes), obra de Cicerón dedicada a su hijo Marco. Marco Tulio Cicerón fue un líder político en la antigua Roma, nació el 3 de enero del 160 a. C. en el municipio de Arpino. Este libro constituye, junto con algún otro de sus conocidos escritos, la mejor introducción a la filosofía moral. Su originalidad está en el estilo, el lenguaje y en la forma de presentar los temas. Muchas generaciones aprendieron en sus libros la gramática filosófica, y su influencia en el humanismo europeo es incuestionable. Este breve escrito trata acerca de los deberes que tiene el ser humano hacia la sociedad y hacia él mismo, y se mencionan los bienes útiles, placenteros y honestos a los que se refería Aristóteles. Es quizá el mejor medio para comenzar a pensar acerca de las cuestiones relativas a la responsabilidad social y la justicia.

Quinta Parte

La ética organizacional en el mundo académico

Apéndice

Ética y teorías éticas

Como se ha puesto de relieve a lo largo de todo este libro, el comportamiento humano y su dimensión ética es un aspecto innegable de la realidad en el mundo de las organizaciones. La acción de la persona, por ser racional y libre, tiene implicaciones difícilmente cuestionables sobre la propia persona y su entorno. Cuestión distinta es la importancia que las propias organizaciones atribuyen a esta dimensión.

En este apéndice al final del libro se presenta una breve síntesis de algunas de las teorías éticas más conocidas. El objetivo es ofrecer un sencillo esquema que permita analizar las distintas aportaciones teóricas acerca de la ética, pero en ningún caso se pretende ir más allá de la exposición ordenada de algunas de estas teorías.

De acuerdo con Hosmer (1994), el análisis de las principales concepciones éticas debería ser central y no periférico de cara a determinar el comportamiento en las organizaciones y en su dirección. El análisis de los enfoques éticos y el adquirir criterio al respecto proporciona «los medios por los que una persona puede objetivamente determinar las decisiones o acciones que ha de realizar»[207].

La sencilla exposición que se realiza aquí se basa en un trabajo más extenso realizado en el año 1998 con los profesores Fontrodona y Rodríguez, cuyo esquema se recoge en la Figura A.1. La descripción de teorías éticas se propone desde la perspectiva triádica de bienes, normas y virtudes descrita por el profesor Polo (1997), que tiene su origen en la revisión de estos tres elementos de la ética que se encuentran presentes ya en el pensamiento de Aristóteles, quizá el primer teórico sistemático de la dimensión ética[208].

Como se puede apreciar en la figura, el enfoque teórico realista, de corte aristotélico, se caracteriza por considerar los tres elementos: los bienes, las normas y las virtudes, de ahí que aparezca en el punto de intersección de tres grandes grupos de teorías que vendrían caracterizados precisamente por hacer mayor hincapié en alguno de estos tres elementos.

---

[207] Hosmer, L.T.: «Strategic planning as if ethics mattered», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pág. 20 (1994).

[208] Polo, L.: *Ética. Hacia una visión moderna de los temas clásicos*. Ed. Unión Editorial. Madrid. 1997. (La primera edición es de 1995).

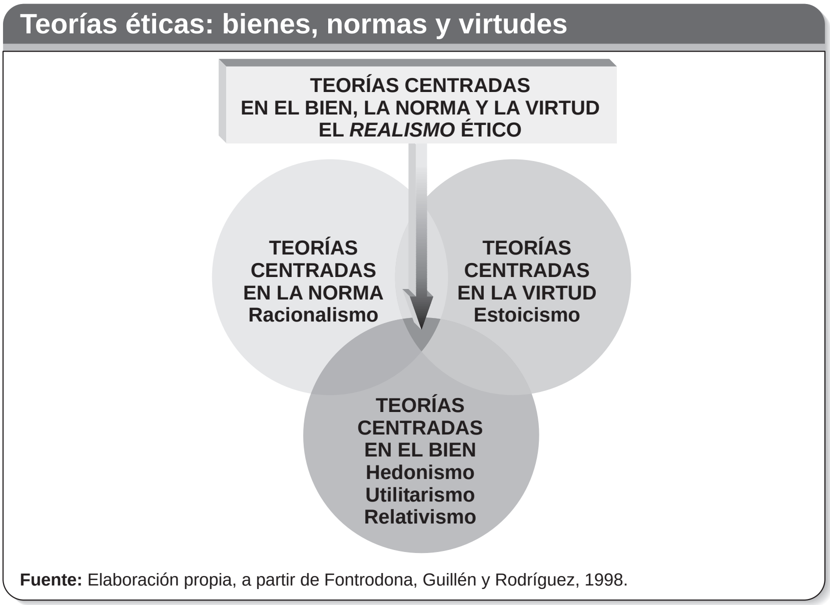


Figura A.1. ¿Es posible sintetizar los distintos grupos de teorías éticas? Una propuesta.

Este esquema tiene la ventaja de permitir una exposición sintética de los diversos enfoques, centrándose exclusivamente en el peso que conceden algunas de las teorías éticas más conocidas a cada uno de estos tres factores. A su vez, se trata sólo de un esbozo, y por tanto el punto de partida para una reflexión más profunda de quien desee estudiar las teorías éticas.

En aras a la brevedad, no se describen aquí los planteamientos intermedios que se encuentran en los puntos de intersección de los tres círculos, con excepción de la intersección central, que describe precisamente el enfoque realista, y que se caracteriza por abarcar de modo integrado la reflexión teórica acerca de bienes, normas y virtudes. En el estudio original del que ha sido tomado este esquema puede encontrarse una exposición más detallada de las teorías tratadas aquí, y de aquellas que se encuentran a medio camino entre los enfoques unilaterales (éticas dialógica, teleológica, de la justicia, consecuencialista, etc.)[209].

1. Las teorías éticas centradas en el bien ponen el énfasis de su reflexión en el estudio de qué es lo bueno para el ser humano, qué se entiende por bien. Dentro de este enfoque podrían integrarse las teorías éticas de carácter hedonista, las utilitaristas y buena parte de los enfoques relativistas, a medida que se cuestionan qué es el bien y no consideran las normas ni las virtudes.

El origen histórico del enfoque teórico unilateral que considera exclusivamente el bien como elemento básico de la dimensión ética es el hedonismo, término de origen griego

[209] Fontrodona, J; Guillén, M. y Rodríguez, A.: *La ética que necesita la empresa*. Ed. Unión Editorial. Madrid. 1998. Para el estudio de las teorías éticas que no se quedan exclusivamente con uno de los tres elementos (norma, bien o virtud), sino en la intersección de dos de ellos, puede consultarse el apartado «Planteamientos intermedios», págs. 47-79.

hedoné (placer). Esta doctrina ética reduce la felicidad al placer orgánico y lo proclama como el fin del obrar humano, como el bien humano por antonomasia.

«En una ética sólo de bienes, los bienes fáciles de obtener adquieren preponderancia porque se han perdido de vista las virtudes... La ética de bienes es una ética reduccionista que desconfía de las normas; no hay más remedio que aceptar normas, pero no porque tengan un valor ético, sino simplemente porque tienen un valor útil. Las virtudes no tienen nada que hacer aquí porque las virtudes sirven para estructurar la vida; pero si lo importante son los bienes inmediatos, estructurar la vida está de más: el goce inmediato prescinde de la organización del tiempo de la vida. Mientras que las virtudes son disposiciones estables, con las cuales se encara el futuro, los placeres son efímeros»[210].

La Modernidad retoma esta máxima hedonista en el **utilitarismo**, que sostiene que la felicidad, el mayor bien para el hombre, se encuentra en el bienestar, entendido como diferencia entre placer y dolor. Este enfoque representado por Bentham[211], defiende que para decidir ante dos cursos alternativos de acción, el criterio viene dado por la máxima de «la mayor felicidad del mayor número». Otro conocido representante de esta teoría es John Stuart Mill[212], que propone el «principio de utilidad», de modo que las acciones serían más o menos correctas en proporción a su tendencia a promover la felicidad o la ausencia de pena, y equivocadas en la medida en que producen pena o disgusto.

Como acertadamente señala Sánchez-Robles, «posiblemente lo más interesante de la corriente utilitarista sea su énfasis en una serie de tendencias que ciertamente existen en el hombre, pero que desde luego no le dominan en todo momento: pensar así supone, en el fondo, una visión muy pesimista del ser humano»[213]. El reduccionismo que supone el utilitarismo estriba en concebir la racionalidad exclusivamente como instrumental. De esta suerte el individuo es concebido como un conjunto de preferencias que ha de maximizar.

Centrar la atención exclusivamente en el bien útil o agradable tiene un efecto negativo importante, y es el de no promover la justicia y su nulo respeto por el derecho de las minorías en aras del bien común[214]. Además, si no se consideran los bienes y derechos ajenos, y se renuncia a las normas de conducta que originan estos deberes, entonces lo lógico será caer en el **relativismo** ético, teoría que defiende que no hay nada de lo que se pueda decir que sea bueno o malo absolutamente. Como se vio en el quinto capítulo, el relativismo terminaría en el «todo vale». Si lograr el bien o evitar el mal no implica un modo particular de obrar, una norma que guíe la conducta de modo racional, y una capacidad de la voluntad para ello, el bien queda reducido a un juicio de valor subjetivo, relativo, efímero. No existen referentes lógicos ni hábitos prácticos, y se pierde de vista que cada persona es dueña de sus actos, y que no todos tienen el mismo valor ético.

Sin el referente de la norma y la puesta en práctica de la virtud, estas teorías presentan un enfoque sesgado de la ética, y de la acción humana, que en el caso expuesto terminaría

---

210 Polo, L.: *Ética. Hacia una visión moderna de los temas clásicos*. Ed. Unión Editorial. Madrid. 1997, pág. 125.
211 Bentham, J.: *The utilitarians*, Anchor Press, Garden City, New York, 1973.
212 Mill, J.S.: *Utilitarism and other essays*, Penguin Books, London, 1987.
213 Sanchez-Robles, B.: «Ciencia económica, antropología y racionalidad», en *La empresa en el nuevo marco socioeconómico*. Coordinado por Alfredo Rodríguez y Joan Fontrodona, ed. Foro de empresarios de Cantabria, Santander, 1997.
214 Dunfee, T. y Robertson, D.: *Business Ethics. Study Guide*, The Wharton School of the University of Pennsylvania, Philadelphia 1988, pág. 8.

reduciendo la búsqueda del bien al cálculo egoísta, e incluso negando que exista la posibilidad de juzgar acerca de un bien objetivo.

2. Las teorías éticas centradas en la norma ponen el énfasis de su reflexión en el estudio de los deberes y las obligaciones éticas, en definitiva, en las normas de conducta propias de un comportamiento ético. Dentro de este enfoque podrían integrarse un buen número de modernas teorías éticas racionalistas.

La **ética racionalista** pone especial hincapié en la norma, hasta el punto de reducir la valoración ética de la acción a su cumplimiento. Es en el siglo XIV, y más concretamente con Guillermo de Ockham, cuando se inicia una concepción de la ética basada en la norma, que se aleja del concepto de virtud de los clásicos. Según esta postura, «hay que cumplir la ley porque se debe vivir de acuerdo con la razón; de lo contrario se es irracional: se vive por debajo de la racionalidad como un salvaje, como un ser no civilizado, no ilustrado»[215].

A Kant[216] se le atribuye el intento de una satisfactoria fundamentación de la ética racionalista que apuesta por la cuestión de las normas morales, del deber. Immanuel Kant «piensa que teorizar sobre lo que nos hace felices es una discusión sin fin, pues en cuestión de felicidad llegar a principios universales es imposible y una teoría debe basarse en principios universales. En cambio, encontrar estos principios sólo puede hacerse en el aspecto de cómo debemos actuar, es decir, en la Ética Formal»[217].

El razonamiento «correcto» debería llevar a descubrir imperativos categóricos morales, que él sintetiza en dos afirmaciones: «tratar siempre al ser humano como un fin y nunca sólo como un medio», y con ello reconoce la dignidad humana. Y en que «toda acción moral debe poder ser convertida en ley universal».

Esto supone una importante aportación por su reconocimiento de la dignidad humana, y de la importancia de la razón en el juicio ético. Sin embargo, una cuestión es saber qué debo hacer y otra muy distinta llegar a lograrlo. Si se conecta la racionalidad con la acción, y se olvida la voluntad y las pasiones, desaparece el concepto de virtud. No resulta posible explicar por qué tantas veces no hacemos lo que deberíamos, aun conscientes de su inconveniencia.

La norma es necesaria, pues marca el camino, la guía que ofrece el juicio racional, pero se requieren también virtudes como la prudencia que permitan dilucidar qué hacer en cada caso particular, y en tantos casos de conflicto de derechos. Además, la universalización del imperativo categórico que es requerida por Kant, no vendría reconocida por las personas que no lo cumplen y, para ellas no sería universalizable.

Intentar fundamentar las normas de conducta en su aceptación universal, y reducir la ética a un conjunto de imperativos de conducta sin relación a los bienes que se persigue con ello, no permite resolver las infinitas circunstancias ante las que se encuentra la acción humana habitualmente.

La norma es condición necesaria pero no suficiente para actuar bien en sentido ético, pues si la norma no busca un bien como finalidad, se convierte ella misma en finalidad. La norma

[215] Polo, L.: *Ética. Hacia una visión moderna de los temas clásicos.* Ed. Unión Editorial. Madrid. 1997. pág. 121.
[216] Kant, I.: *Fundamentación de una metafísica de las costumbres*, Real Sociedad Económica Matritense de Amigos del País, Madrid. 1992.
[217] González, M.: «La ética empresarial kantiana». *Razón y Palabra*. Nº 38. Abril 2004.

tiene sentido, y es conveniente, como medio para actuar haciendo el bien y evitando el mal. Cuando la norma se interioriza como medio para el bien, y se convierte en hábito práctico, nos encontramos ante la virtud, que está abierta a la búsqueda de nuevos bienes y no constreñida exclusivamente por el cumplimiento del deber normativo.

Como dirá Polo «sin virtudes, el cumplimiento de normas es inhumano y éticamente insuficiente. Prescindir del crecimiento moral y regir la conducta por una razón fija degrada la norma convirtiéndola en un reglamento… Los bienes y las normas racionales rígidas no suelen ir de acuerdo. Según el normativismo ético unilateral –racionalista– son bienes lo que puedo alcanzar en la vida siempre que no me salga de las normas. Pero no es así, porque los bienes son conocidos de una manera más amplia. Por eso, el normativismo puede dar lugar a vicios, como la doblez o la hipocresía»[218].

3. Las teorías éticas centradas en la virtud ponen el énfasis de su reflexión en el estudio de las virtudes éticas, de los hábitos del comportamiento práctico equilibrados. En este enfoque teórico unilateral centrado en la virtud se encuentran las teorías éticas estoicas.

A diferencia del hedonismo, para el estoicismo, la felicidad consiste en la virtud, pero entendida ésta sin mención al bien o la norma. El estoicismo, aparecido en el siglo IV a.C. y retomado en otros momentos de la historia del pensamiento ético, está unido a nombres como el de Montaigne o Séneca. «La ética estoica es un intento de neutralizar el sufrimiento humano, una ética del autodominio, que pretende hacer al hombre capaz de resistir los influjos que le afectan desde fuera. La virtud estoica no mira a ejercer actos ulteriores, sino a la configuración de un refugio interior. Ello se corresponde con una visión fatalista del universo: si yo mismo estoy constituido internamente por la racionalidad del cosmos, sólo puedo aspirar a no sentirme perturbado por nada»[219].

Esta visión pesimista olvida que la virtud, no sólo permite adquirir hábitos de autodominio defensivos, sino que capacita a la persona para lograr bienes. El aprendizaje va transformando a la persona, haciéndola buena o mala, forjando de este modo, en palabras de Julián Marías, su propia biografía personal.

«Una ética sólo de virtudes es ilusa porque la misma virtud pierde su sentido y queda reducida a una actitud rígida, donde uno se refugia. Pero, a su vez, una ética sólo de normas elimina la noción de virtud y se limita a decir al hombre: compórtate de determinada manera. Ahora bien, sin virtudes es imposible cumplir libremente las normas morales»[220].

4. Las teorías éticas centradas en los tres elementos: bienes, normas y virtudes ponen el énfasis de su reflexión en el estudio de la ética desde una perspectiva global, que integre la consideración de la acción humana en su conjunto.

El enfoque realista, de origen aristotélico, considera que las tres dimensiones: bienes, normas y virtudes, son importantes y necesarias. En la Figura A.1, esta visión se representa en el punto de intersección del resto de enfoques precisamente por su carácter sistemático, global e integrador[221].

---

[218] Polo, L.: *Ética. Hacia una visión moderna de los temas clásicos*. Ed. Unión Editorial. Madrid. 1997, pág. 123.
[219] Polo, L.: *Ética. Hacia una visión moderna de los temas clásicos.* Ed. Unión Editorial. Madrid. 1997, pág. 118.
[220] Polo, L.: *Ética. Hacia una visión moderna de los temas clásicos*. Ed. Unión Editorial. Madrid. 1997, pág. 120.
[221] Para un análisis de este enfoque tripartito, de publicación posterior a los trabajos de Polo citados aquí, y que recoge otro tipo de razones para su conveniencia, puede verse el artículo de Whetstone, J.T. «How Virtue Fits Within Business Ethics». *Journal of Business Ethics*. Vol. 33, págs. 101-114, 2001.

El gran descubrimiento de Aristóteles, impulsor de este modo de concebir la ética pero ignorado en la modernidad, consiste en haberse dado cuenta de que el fin no es una norma externa sin más o un conjunto de virtudes a lograr, el fin es el bien, la norma es la guía y la virtud su puesta en práctica. La norma es descubierta por la razón al buscar el bien, y la virtud es el resultado del esfuerzo de la voluntad por practicar el bien.

Cuando Aristóteles habla de la felicidad como fin la identifica con la excelencia humana, con el sumo bien de la persona, y por tanto aquello a lo que racionalmente puede tender[222]. La acción humana es entendida como la creación de nuevas posibilidades, mediante la combinación, resaltándose el carácter de apertura que conlleva una mejora o no para quien lo realiza.

Ciertamente el planteamiento aristotélico tiene de característico el hecho de desarrollar toda una teoría de la persona y su acción. La teoría realista se presenta como integradora, pues en la acción de la persona estriba su felicidad, en cada acción de la persona, en cuanto ser inacabado, se da la posibilidad misma de ser mejor. Este poder llegar a ser se constituye en el deber ser que determina a la voluntad hacia su perfección, hacia su excelencia.

Pero a diferencia del deber kantiano, este deber ser no es a priori o arbitrario, sino que es el resultado de la búsqueda del bien. «Las normas éticas no aparecen en Aristóteles como principios incluidos inalterablemente en la naturaleza. (...) Los principios de la actuación moral no están ni inscritos en un cielo platónico de ideas ni prescritos por una naturaleza humana concebida "modo biológico" en tensión hacia un fin unívocamente prefijado. Más que en un mundo ideal o físico, Aristóteles los busca en obras propiamente humanas, en obras colectivas, en instituciones, en usos y costumbres y tradiciones»[223], de ahí que su enfoque sea denominado como realista.

Es pertinente hacer notar una diferencia clave entre el planteamiento realista y el racionalista. Aristóteles no conoce la separación entre conocimiento y aplicación de principios, porque, en el terreno práctico, los principios no pueden ser conocidos con independencia de su uso. Se trata, por tanto de principios de experiencia y de ciencia. La norma en el marco del comportamiento humano no tiene sentido si no es para ser practicada y con una finalidad. Este modo de entender la acción será bien distinto al del racionalismo. La acción humana, en la concepción realista, es eminentemente práctica, tiene implicaciones en quien la realiza y no sólo en el exterior, de ahí su ineludible naturaleza ética[224].

---

[222] «Lo que es propio de cada uno por naturaleza es también lo más excelente y lo más agradable para cada uno; para el hombre lo será, por tanto, la vida conforme a la mente, ya que eso es primariamente el hombre. Esta vida será también, por consiguiente, la más feliz». Aristóteles, *Ética*, X, 8, 1178a.

[223] Inciarte, F.: *El reto del positivismo lógico*, Rialp, Madrid 1974, págs. 190-191.

[224] Fontrodona, J; Guillén, M. y Rodríguez, A.: *La ética que necesita la empresa*. Ed. Unión Editorial. Madrid. 1998.

Recursos en Internet

Dada la innumerable cantidad de recursos existentes en Internet en materia de ética en las organizaciones, se ha optado aquí por reunir el material empleado y otros recursos en una única página web.

En el sitio www.librosite.net/guillen podrán encontrarse enlaces a diversas páginas web en las que existe material en abundancia para el estudio y la realización de prácticas conectadas con los contenidos de este libro.

Glosario

Acción humana: obrar de la persona que supone una *decisión libre* de la voluntad, motivada por una *intención* que puede ser más o menos racional y más o menos emocional (Epígrafe: 4.2.2.).

Actos de la persona: acciones que «ocurren» en el ser humano, pero en las cuales éste no se reconoce como autor, por no estar sujetos a su libre voluntad (Epígrafe: 4.2.2.).

Actos humanos: acciones voluntarias en las que el sujeto se presenta como responsable (capaz de responder) porque es su autor (Epígrafe: 4.2.2.).

Actuación social ética: perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad social de una organización debe estar integrada en todas sus acciones, y por tanto, debe contar con *principios* éticos de responsabilidad social, con *procesos* para su puesta en práctica y con *instrumentos* para la evaluación de estas actuaciones (Epígrafe: 7.3.1.).

Actuación social ética, enfoque interactivo de responsabilidad social: supone una percepción de las demandas sociales como demandas más o menos legítimas que conviene escuchar y valorar, con independencia de que formen parte de la propia misión específica de la organización. La iniciativa de apertura al diálogo es de la organización, y se incorpora como parte de sus procesos habituales de toma de decisiones. Existe comunicación, actitud de escucha, ante los grupos implicados internos y externos, y con el resto de agentes sociales, para actuar en aquellos aspectos que se consideren relevantes tras un juicio ético prudencial (Epígrafe: 7.3.1.).

Actuación social ética, enfoque pasivo de responsabilidad social: supone una percepción de las demandas sociales como exigencias. Salvo que existan sanciones legales o bonificaciones económicas que justifiquen una actuación, no se producen cambios de contenido ético, dado que no se incorpora la dimensión de la responsabilidad social en la concepción de la propia misión específica de la organización (Epígrafe: 7.3.1.).

Actuación social ética, enfoque proactivo de responsabilidad social: supone una percepción de las demandas sociales como posibles necesidades legítimas que conviene conocer y evaluar, aspecto que será percibido e incorporado como parte de la propia misión específica de la organización. La estrategia proactiva no sólo está abierta al diálogo, sino que

asume la iniciativa del análisis de las necesidades sociales de grupos implicados internos y externos, y del resto de agentes sociales, con independencia de que sean explícitamente demandadas, para actuar en aquellos aspectos que se considere relevantes tras un juicio ético prudencial (Epígrafe: 7.3.1.).

Actuación social ética, enfoque reactivo de responsabilidad social: supone una percepción de las demandas sociales como exigencias, que pueden sobrepasar el modo de concebir la propia misión específica de la organización, pero ante las que, tras una resistencia inicial, se termina cediendo con la realización de cambios. Estos cambios van más allá de lo que inicialmente exigirían las sanciones legales, y se apoyan en un juicio ético (Epígrafe: 7.3.1.).

Afectividad: facultad humana que permite tener sentimientos, emociones y pasiones (Epígrafe: 4.1.1.).

Afectos: constituyen toda una gama extensa de sentimientos que experimenta la persona humana. Un concepto genérico que abarca tanto *emociones* como *estados de ánimo* (Epígrafe: 4.2.1.).

Audacia: virtud que dispone a acometer metas altas, aun sabiendo que hay que superar limitaciones y carencias en las capacidades actuales (Epígrafe: 3.3.3.).

Autoridad: capacidad de influir en el comportamiento de terceros que se basa en la libre aceptación, por parte de quienes obedecen, de aquellas órdenes que formula la persona que tiene potestad, que tiene el mando. Sus órdenes son aceptadas sin que medie coacción de ningún tipo sobre sus subordinados, en este sentido cabría hablar de un «poder informal». Como parece evidente, la autoridad tiene que ver con las fuentes de poder expuestas por French y Raven en segundo término, es decir, con el *poder experto y con el poder de referencia o carismático* (Epígrafe: 2.2.2.).

Balance social: instrumento de medida de los resultados sociales, favorables o desfavorables, obtenidos por la organización en un determinado período, que puede ser auditado e incorporado en los propios sistemas contables y de información de la organización (Epígrafe: 7.1.1.).

Belleza: el agrado y deleite que produce lo agradable a los sentidos, es percibido por la razón como uno de los bienes de la persona (Epígrafe: 4.1.2.).

Bien, en sentido ético: es aquello que contribuye a la perfección de la persona como tal, al desarrollo de su dimensión propiamente humana. Es aquel que se alcanza libremente, cosa que no pueden hacer ni las máquinas ni los animales. El bien en la persona es aquello a lo que libremente tiende la voluntad, guiada por el juicio de la razón (Epígrafe: 4.1.2.).

Bienes instrumentales: son bienes en la medida en que permiten alcanzar otros bienes superiores, que se presentan como fundamentales por contribuir al desarrollo humano. La posesión de los bienes instrumentales no añade nada de modo directo a la plenitud del ser humano como tal, son medios para el logro de otros bienes (Epígrafe: 4.1.2.).

Buena reputación corporativa: juicio positivo que se realiza de una organización, basado en la percepción de que su comportamiento es bueno (Epígrafe: 7.3.3.).

Calidad ética de una organización: el grado de contribución que ésta proporciona al desarrollo humano propio y ajeno, es decir, el mayor o menor grado de servicio que es capaz de aportar al *bien común*, en sentido ético (Epígrafe: 6.1.1.).

Calidad ética personal: entendida como proceso, constituye la búsqueda de la excelencia propia y ajena, se convierte en la raíz de la generación de confianza ética, animando a que otras personas obren más allá de los dictados del deber (Epígrafe: 5.3.2.).

Cambio hacia la calidad ética organizacional: proceso de transformación para la calidad ética en algún aspecto de la organización que requiere que todos los miembros de la misma *sepan* la respuesta a las cuestiones básicas de por qué, para qué y hacia dónde cambiar y, por tanto, que conozcan la visión de la ética que se pretende alcanzar y compartir (Epígrafe: 6.1.3.).

Certificación SA 8000 (Social Accountability 8000): sistema documental de gestión que permite asegurar unos estándares de calidad ética en aspectos sociales y laborales. Utiliza elementos como la auditoría social, entrevistas a trabajadores, clientes, proveedores y otros (Epígrafe: 7.3.2.).

Círculo vicioso de la ética en la organización: refleja cómo los comportamientos carentes de ética en el plano personal generarían desconfianza en el plano organizativo, y ésta finalmente terminaría por repercutir en el mal servicio al entorno por parte de la organización y la consecuente mala reputación de todo el grupo humano (Epígrafe: 5.3.3.).

Círculo virtuoso de la ética en las organizaciones: permite exponer cómo la calidad humana de las personas que trabajan en una organización se convierte en la clave sobre la que se apoya la confianza, y ésta sirve de *correa de transmisión* hacia el resto de ámbitos, el organizativo y el del entorno (Epígrafe: 5.3.3.).

Circunstancias: elementos contingentes que rodean a la acción humana concreta, cada acción se produce en un momento, en un lugar y bajo unos factores que podrán afectar a la misma, y por tanto a su juicio ético (Epígrafe: 4.2.2.).

Circunstancias concurrentes (o concomitantes): elementos que rodean a la acción humana y que afectarán en mayor o menor medida al juicio ético (Epígrafe: 4.2.3.).

Clima organizacional: conjunto de características relativamente permanentes del ambiente laboral que influyen en el comportamiento de los empleados (Epígrafe: 6.2.2.).

Código científico-técnico del trabajo: aquellos principios científicos, o reglas, de acuerdo con las cuales éste debe ser hecho (Epígrafe: 2.1.).

Código ético: documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen *deberes* éticos que han de ser cumplidos por los miembros de la organización para respetar *derechos* de terceros, o bien actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver determinados conflictos éticos que puedan presentarse en la organización (Epígrafe: 6.2.1.).

Código ético del trabajo: se define como aquellas reglas de validez universal que orientan la moralidad de su ejercicio (Epígrafe: 2.1.).

Colaboración: implica realizar acciones que facilitan que otros puedan obrar, o aportar elementos que favorezcan la acción decidida por un tercero (Epígrafe: 4.3.2.).

Comportamientos (Lean, de apoyo) a la calidad ética: que pueden contribuir a la calidad ética son: 1) el establecimiento de la visión y los principios a largo plazo; 2) centrarse en el proceso de trabajo; 3) difundir las políticas y los objetivos; 4) comprometerse con las normas; 5) apoyar el proceso de cambio; 6) enseñar y motivar a los demás; 7) respetar a los demás; 8) apoyar y reconocer a los demás; 9) predicar con el ejemplo, la dirección, y el resto de miembros de la organización (Epígrafe: 6.3.3.).

Compromiso: obligación contraída voluntariamente en el marco de una relación humana. Se trata pues de una decisión de la voluntad, que es libre y racional, cuya motivación puede tener raíces en una confianza técnica, psico-afectiva o ética (Epígrafe: 6.3.2.).

Compromiso afectivo con la organización (*affective commitment*, Allen y Meyer): refleja el apego emocional, la identificación e implicación afectiva con la organización que poseen sus miembros (Epígrafe: 2.3.2.).

Compromiso de permanencia en la organización (*continuance commitment*, Allen y Meyer)**:** refleja el cálculo de los costes asociados a dejar o abandonar la organización (Epígrafe: 2.3.2.).

Compromiso normativo hacia la organización (*normative commitment*, Allen y Meyer): reflejaría la percepción de obligación que se tiene para seguir en la organización (Epígrafe: 2.3.2.).

Compromiso de la dirección con la ética: grado de *obligación contraída* voluntariamente con la dimensión ética por parte de quien manda en una organización: con las normas, los bienes y las virtudes éticas (Epígrafe: 6.3.1.).

Conciencia: constituye un juicio interior, no un sentimiento, que aprueba o reprueba una actuación desde la perspectiva ética (Epígrafe: 2.1.2.).

Confianza: virtud requerida en el proceso de toma de decisiones y, a su vez, como resultante de un buen proceso de decisión. Constituye la esperanza en que se logrará lo decidido, y en el caso en que sean otros los que deban ponerlo por obra, la seguridad de que obedecerán, que querrán lograr lo decidido y pondrán los medios (Epígrafe: 3.3.3.).

Confianza en Dios: constituye un tipo de seguridad humana en el obrar que no estaría apoyado en uno mismo, ni en los demás, sino en la seguridad que procede de Dios (Epígrafe: 3.3.3.).

Confianza en los demás: consiste en la mayor o menor seguridad que tiene la persona que toma una decisión, respecto a la cooperación de los afectados en el logro del resultado que se busca. En definitiva, quien confía en los demás, se fía de los implicados, y que éstos harán lo que les corresponda en ese proceso de decisión (Epígrafe: 3.3.3.).

Confianza en sí mismo: parte de la virtud de la confianza que consiste en cierta seguridad que se tiene al obrar, que se apoya en el hecho de que se han puesto los medios razonables, prudenciales, para hacer las cosas bien. Se ha obrado con veracidad, equidad e integridad (Epígrafe: 3.3.3.).

Consecuencias de las acciones: también denominadas por algunos teóricos como *circunstancias consecuentes*, influyen en la valoración ética de la acción en la medida en que sean previsibles y evitables (Epígrafe: 4.2.3.).

Consentimiento en la decisión, ausencia de: supone ausencia de voluntariedad, y por tanto, la imposibilidad de responsabilizar éticamente al que realiza la acción contra su voluntad (Epígrafe: 4.3.1.).

Constancia: es la virtud humana contra el cansancio, esa disposición estable del carácter que lleva a no detenerse ante la dilación en la consecución de los objetivos, ni a amilanarse ante el desgaste que produce el paso del tiempo (Epígrafe: 3.3.3.).

Cooperación formal al mal: implica buscar cooperar voluntariamente con quien obra mal. Se realiza aprobando «intencionadamente» la acción ajena que es mala. La cooperación formal al mal nunca es éticamente lícita (Epígrafe: 4.3.3.).

Cooperación material al mal: se produce cuando se es víctima de la situación, teniendo que cooperar bajo presión, por fuerte necesidad, sin aprobar realmente las consecuencias de la acción que se juzga como éticamente reprobable. Para ser lícita desde el punto de vista ético, requeriría procurar reducir al máximo los efectos negativos provocados (Epígrafe: 4.3.3.).

Corporalidad: facultad humana más tangible, que se desprende del hecho de que todo ser humano constituye un sistema orgánico que es material, limitado y perceptible por los sentidos (Epígrafe: 4.1.1.).

Criterio de la triple «e»: consiste en la consideración explícita y conjunta de la eficiencia, la eficacia y la ética en la toma de decisiones, sabiendo que la racionalidad ética está por encima de la racionalidad técnica, que sólo mira al resultado de la acción, y no a quien la realiza, y que hacerlo así contribuye a la generación de confianza en la organización (Epígrafe: 3.2.2.).

Criterio de proximidad en las responsabilidades sociales: puede ser enunciado afirmando que la responsabilidad de una persona u organización será mayor para con aquellas personas u organizaciones más próximas por su razón de implicación o contribución al logro de su misión específica (Epígrafe: 7.2.2.).

Criterio ético general en actuaciones que tienen efectos sobre terceros: se debe inducir y cooperar al bien tanto como sea posible y evitar inducir o cooperar al mal en todos los casos (Epígrafe: 4.3.3.).

Culpabilidad por comisión: si la propia decisión fuera éticamente mala en sí misma (Epígrafe: 4.3.3.).

Cultura ética de una organización: aspectos de la cultura organizacional cuyos elementos integrantes, observables y no observables, pueden ser juzgados como éticamente buenos, o lo que es lo mismo, contribuyen al pleno desarrollo humano de sus miembros y al bien común (Epígrafe: 6.2.2.).

Cultura organizacional: conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros (Epígrafe: 6.2.2.).

Decisión: constituye un proceso que incorpora el *diagnóstico* del problema o aspecto sobre el que hay que decidir, el *diseño* de alternativas para su solución, y la *elección* de la mejor alternativa (Epígrafe: 4.2.2.).

Declaraciones de principios: son documentos que generalmente expresan la posición ética de la organización y las responsabilidades hacia los grupos a los que afecta su actividad, de ahí su similitud con las declaraciones de la misión organizacional (Epígrafe: 6.2.1.).

Declaraciones de valores: son documentos que pueden aparecer separadamente o como parte de la declaración de la misión y la visión asumida por la organización. De ordinario suponen una breve enumeración de los valores que se espera sean puestos en práctica en el marco de la organización, generalmente acompañados de breves explicaciones (Epígrafe: 6.2.1.).

Desarrollo sostenible: concepto básico en el ámbito medioambiental, implica un modo de entender el desarrollo humano capaz de no comprometer la capacidad de atender sus necesidades a las futuras generaciones (Epígrafe: 7.2.3.).

Deseo: es la tendencia sensible que despierta un bien o un mal presentes (Epígrafe: 4.2.1.).

Diagnóstico, como fase del proceso de toma de decisiones: lleva consigo identificar el problema sobre el que hay que decidir. De ordinario esta fase conlleva: formular el problema (generalmente en forma de meta u objetivo a alcanzar), establecer criterios de decisión y ponderar el valor que se da a estos criterios (Epígrafe: 3.2.1.).

Diseño de alternativas, como fase del proceso de toma de decisiones: implica al menos dos aspectos: el desarrollo de posibles soluciones alternativas y el análisis de cada una de ellas siguiendo los criterios y ponderaciones establecidos en la fase anterior (Epígrafe: 3.2.1.).

Doble moral: comportamiento ético que cuenta con distintas escalas de valores para distintas ocasiones, con una ética para el trabajo y otra para el descanso o la familia, sería sinónimo de esquizofrenia, y síntoma de ausencia de auténtica integridad ética (Epígrafe: 5.3.2.).

Eficacia: concepto propio de la racionalidad científico-técnica, compara los objetivos establecidos con los resultados finalmente logrados (Epígrafe: 3.1.1.).

Eficiencia: es un concepto propio de la racionalidad científico-técnica, como la eficacia, y se define como la relación que existe entre las entradas de recursos que son utilizados en una organización (*inputs*) y los resultados generados (*outputs*) (Epígrafe: 3.1.1.).

El bien común: es un concepto ético que se refiere al bien de las personas y, en relación con ellas, el conjunto de condiciones de la vida social que facilitan el desarrollo como seres humanos de quienes integran la sociedad. Bien común es todo aquello que contribuye al común desarrollo humano (Epígrafe: 7.1.2.).

Elección, como fase del proceso de toma de decisiones: consiste en la *selección* de la alternativa que mejor responde al análisis realizado previamente y la *ejecución* de la alternativa elegida (Epígrafe: 3.2.1.).

Emociones: son sentimientos intensos que se dirigen hacia algo o alguien, es decir, son reacciones hacia un objeto (Epígrafe: 4.2.1.).

Emotivismo ético: toma de decisiones, en su dimensión ética, guiada por el sentimentalismo, en vez de por la racionalidad libre, que es lo propio de la acción humana (Epígrafe: 4.2.1.).

Entendimiento: facultad exclusivamente humana que permite pensar, de modo que su característica distintiva es la *racionalidad* (Epígrafe: 4.1.1.).

Estados de ánimo: son sentimientos menos intensos que las emociones y que carecen de estímulos contextuales (Epígrafe: 4.2.1.).

Estándar IES.100: constituye una propuesta de sistema de gestión de la actuación social ética apoyado en criterios normativos. Cuenta con procesos de evaluación en materias relacionadas con el empleo, las condiciones salariales y las relaciones laborales (Epígrafe: 7.3.2.).

Ética: constituye una racionalidad teórica a la vez que práctica (Epígrafe: 3.1.3.). No sólo mira a los resultados de la acción, sino a quién la realiza. El ser humano no es una máquina que decide, sino que el ser humano «se decide» (Epígrafe: 3.1.1.).

Ética de primera persona: concepción de la ética que defienda que las *normas* éticas las puede descubrir toda persona, y a cada una corresponde juzgar en conciencia conforme a esos principios, obrar libremente en cada caso concreto, haciéndose así mejor o peor persona (Epígrafe: 3.2.3.). Concepción de la ética que defiende que el juicio ético en cada caso particular puede y debe ser realizado por toda persona, y se orienta a la decisión práctica del que la estudia, para obrar en consecuencia, de modo responsable. La ética no es

algo teórico, o para teóricos, si no una dimensión a la que todo ser humano se enfrenta por su propia naturaleza constitutiva racional y libre (Epígrafe: 4.2.3.).

Ética de tercera persona: sería aquella concepción de la ética que centra su interés de análisis exclusivamente en los casos teóricos, para expertos o estudiosos. Una ética distinta a la del enfoque realista, por olvidar que no basta con «saber» lo que es bueno, se debe «querer» y «poder» practicar el bien, algo que en la realidad práctica no es fácil y que se realiza en cada persona y en cada situación particular (Epígrafe: 3.2.3.).

Ética, eficacia y eficiencia: son aspectos esenciales en el desarrollo de una organización, es decir, de sus miembros, de sus fines y de sus medios (Epígrafe: 3.1.1.).

Ética en las organizaciones: constituye una «ética aplicada» al ámbito organizativo, una circunstancia particular –la organización–, con sus aspectos específicos (Epígrafe: 1.2.).

Excelencia humana: supone la puesta en práctica de todas las virtudes de modo armónico (Epígrafe: 5.3.2.).

Excelencia organizativa: máximo grado de logro (*performance*), el mayor bien obtenido y proporcionado en y por la organización, que reclama tanto la eficiencia como la eficacia, en lo que se refiere a la dimensión científico-técnica (Epígrafe: 3.1.1.). Puede ser definida como el mayor grado alcanzable de calidad organizativa (Epígrafe: 5.3.3.).

Fortaleza: virtud ética fundamental (cardinal) que ayuda a actuar con coraje para lograr lo que, siendo bueno, exige esfuerzo. Es precisamente la virtud que modera los *impulsos* (Epígrafe: 5.3.2.). Virtud ética que facilita *resistir* las amenazas o debilidades y *acometer* las oportunidades haciendo uso de los medios con los que se cuenta (Epígrafe: 3.3.3.).

Fuentes del poder: bases para la influencia en el comportamiento de terceros, que pueden ser agrupadas en cinco fuentes: el poder de recompensa, el coercitivo, el legítimo, el experto y el de referente (Epígrafe: 2.2.1.).

Grado de compromiso con la organización: se apoya en la confianza que tienen sus miembros en obtener de ella bienes útiles, placenteros y éticos (Epígrafe: 2.3.2.).

Grupos implicados o *stakeholders*: cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la realización de los objetivos de una organización (Epígrafe: 7.2.1.).

Grupos implicados directos: personas que configuran la organización, y que son los artífices, en sentido estricto, de la puesta en práctica de la misión específica de ésta (Epígrafe: 7.2.1.).

Grupos implicados indirectos: personas e instituciones que aportan los recursos necesarios para que pueda ser realizada la actividad de la organización (materiales, equipos, tecnología, información, fondos financieros, etc.), sin los cuales no podría llevarse a cabo la misión específica. A estos grupos implicados indirectamente en la misión específica habría que añadir aquellos otros que, de modo más o menos directo, son destinatarios de la actividad de la organización, sin los cuales no tendría sentido su existencia (destinatarios y comunidad afectada) (Epígrafe: 7.2.1.).

Guía GRI (Global Reporting Initiative): puede ser considerada como un instrumento de gestión de la actuación social ética complementario a las normas internacionales como la SA 8000, y la AA 1000, mediante el desarrollo de criterios y directivas mundialmente aplicables para hacer las Memorias de *Sostenibilidad* de las organizaciones (Epígrafe: 7.3.2.).

Habilidades humanas: según Katz, incluirían la capacidad para trabajar bien con otras personas, tanto de forma individual como en grupo (Epígrafe: 3.3.3.).

Habilidades intelectuales: descritas por Katz, hacen referencia a la capacidad de la persona para pensar y entender a partir de la observación llegando a la abstracción, contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversos componentes, siendo capaz de comprender el modo en que la organización trabaja y se relaciona con su entorno (Epígrafe: 3.3.3.).

Habilidades técnicas: de Katz, engloban el conocimiento y dominio de una determinada especialidad más o menos práctica (Epígrafe: 3.3.3.).

Honestidad: virtud ética o cualidad que posee la persona recta, honrada, razonable, justa.

Honradez: rectitud de ánimo, integridad en el obrar (Epígrafe: 5.3.1.).

Honradez ética, en el proceso de toma de decisiones: implica realizar un juicio justo, que contribuya al bien común, y ser transparente con quien tiene derecho a conocer ese juicio, teniendo en cuenta aquellos elementos de valoración que aporten los implicados o afectados por la decisión (Epígrafe: 3.2.2.).

Humildad: es la virtud o cualidad humana que lleva al conocimiento propio, tanto del que decide como de la organización en la que se encuentra, admitiendo lo que se posee y aquello de lo que se carece (Epígrafe: 3.3.3.).

Ignorancia invencible, del juicio ético: se produce cuando se desconoce si la decisión es mala, y no se puede superar la ignorancia poniendo los medios razonables. En este caso la responsabilidad del que actúa mal sería «inculpable» (Epígrafe: 4.3.1.).

Ignorancia procurada, del juicio ético: se produce cuando hay indicios de que la decisión está mal, pero no se quiere salir de la ignorancia o inadvertencia por cualquier tipo de razón, bien sea de interés personal, de tipo sentimental, etc. En este caso la falta de conocimiento es culpable, y la acción es imputable a quien la realiza desde el punto de vista racional (Epígrafe: 4.3.1.).

Ignorancia vencible, del juicio ético: se produce cuando hay indicios de que la decisión está mal, y se puede superar la ignorancia poniendo los medios razonables, pero no se hace por negligencia, desinterés en pedir consejo o abandono injustificable de la formación de la conciencia. En este caso la responsabilidad del que actúa mal es «culpable» (Epígrafe: 4.3.1.).

Imagen corporativa: tendría un carácter más coyuntural, subjetivo, y parcial que el de la reputación, por estar asociado a aspectos concretos de la excelencia de la organización y sus miembros (Epígrafe: 7.3.3.)

Impulso: tendencia sensible que se produce cuando se cae en la cuenta de la dificultad de conseguir un bien futuro (es decir, se trata de un *bien arduo* cuya consecución resulta esforzada), o de los problemas para evitar un mal también futuro (y no resulta fácil o posible dejarlo de lado) (Epígrafe: 4.2.1.).

Incentivo: todo aquello que mueve o excita a desear o hacer algo (Epígrafe: 6.1.3.).

Indecisión: implica la parálisis por el análisis, un error por exceso en la virtud de la prudencia (minuciosidad, presunción, perplejidad) (Epígrafe: 3.3.2.).

Instrumentos de gestión para el *aseguramiento* de una actuación social ética: son mecanismos o herramientas prácticas que permiten gestionar y evaluar las políticas de responsabilidad social ética en las organizaciones, tanto en el ámbito interno como en el externo, y que ponen el énfasis en la obtención de *certificaciones* de calidad ética, gracias al cumplimiento de unas normas y procedimientos previamente establecidos por alguna institución externa. Como ejemplos de este tipo de sistemas, se pueden citar las

ISO 14000, la SA8000, la norma AA 1000, la Guía GRI, el índice IES.100 o la Norma de empresa SGE 21, en España (Epígrafe: 7.3.2.).

Instrumentos de gestión para una actuación social ética: son, mecanismos o herramientas prácticas que permiten gestionar y evaluar las estrategias de responsabilidad social ética en las organizaciones, tanto en el ámbito interno como en el externo (Epígrafe: 7.3.2.).

Integridad: cualidad humana propia de la persona recta, intachable (Epígrafe: 5.3.1.).

Intención: es el resultado de un juicio voluntariamente querido de la razón, acerca de la conveniencia de actuar o no, y que se puede ver influenciado a su vez por los sentimientos (Epígrafe: 4.2.2.).

ISO 14000: constituye un sistema documental de gestión ambiental que afecta a todos los aspectos del gobierno de la organización en sus responsabilidades ambientales, ayudando a gestionar este tipo de asuntos de modo sistemático, mediante la implantación de determinados procesos en la toma de decisiones (Epígrafe: 7.3.2.).

Juicio ético de una acción: consiste en la deliberación acerca de la conveniencia de la acción en su sentido ético, y debería considerar la *decisión en sí*, la *intención* que la motiva, las *circunstancias* que la rodean y las *consecuencias* que ésta provoca (Epí-grafe: 4.2.3.).

Justicia: una de las cuatro virtudes éticas básicas, «virtudes cardinales», que regula lo que hace referencia a los bienes fundamentales de la persona en lo relativo a sus relaciones con los demás. Ya desde Ulpiano, esta virtud se definía como la constante y perpetua voluntad de dar a cada uno lo que le corresponde (Epígrafe: 5.3.1.). Virtud ética fundamental (cardinal) que evita el egoísmo en el juicio y el obrar, y abre la puerta a la aplicación de la regla de oro, poniendo las bases para ir más allá en la práctica del bien, para la excelencia (Epígrafe: 5.3.2.).

Justicia conmutativa: parte de la justicia que se refiere a los deberes derivados de los intercambios entre particulares (individuos o grupos) (Epígrafe: 5.3.1.).

Justicia distributiva: parte de la justicia referida a los deberes que surgen en los repartos (Epígrafe: 5.3.1.).

Justicia general: parte integrante de la justicia referida a lo que cada particular (individuo o grupo) debe equitativamente a la comunidad a la que pertenece (Epígrafe: 5.3.1.).

Lealtad: actitud, más o menos consciente, que lleva a cumplir los compromisos adquiridos, y a atenerse a la palabra dada de modo tácito o expreso (Epígrafe: 6.3.2.).

Legitimidad ética de la organización tiene su referente en los principios que rigen el orden social y, en último término, en aquello que constituye la razón de ser de la sociedad y de todas las instituciones sociales: el bien común (Epígrafe: 7.1.2.).

Libertad cognoscitiva: o capacidad de pensar lo que se quiera sin obstáculos internos (Epígrafe: 4.1.3.).

Libertad ética: es la capacidad de dar forma a la propia vida, al yo, mediante las propias elecciones, es la capacidad de autodeterminación (Epígrafe: 4.1.3.).

Libertad física: constituye la ausencia de coerción o constricción física. La acción puede ser realizada cuando no hay una fuerza en contra que la impida (Epígrafe: 4.1.3.).

Libertad psico-afectiva: es la capacidad de hacer lo que se desea, lo que apetece, sin demandas o restricciones externas (Epígrafe: 4.1.3.).

Líder: es aquella persona que conduce a otras en libertad (Epígrafe: 5.2.1.).

Líder pseudo-transformacional: Persona que influye en el comportamiento de otros pero que no dudará en acudir a la manipulación, al abuso del poder, o cualquier otra táctica

maquiavélica para alcanzar sus propios intereses, bajo apariencia de transformación. Es un reflejo de la necesidad de la dimensión ética para que se pueda hablar de auténtico liderazgo transformacional (Epígrafe: 5.2.2.).

Liderazgo (como fenómeno multidimensional): es la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la *confianza* en que podrá satisfacer así las necesidades de bienes útiles, agradables y éticos (Epígrafe: 5.2.3.).

Liderazgo, enfoques relacionales: entienden el liderazgo como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implicadas en la relación humana, incluye las teorías del liderazgo transaccional, transformacional y servidor (Epígrafe: 5.2.1.).

Liderazgo, enfoques tradicionales: centran su atención en el estudio de la figura del líder, incluye las teorías del liderazgo de rasgos o carismático, comportamental, cognitivo y situacional (Epígrafe: 5.2.1.).

Magnanimidad: configura el hábito de proponerse metas altas, separando la magnitud de lo logrado de la referencia a uno mismo (Epígrafe: 3.3.3.).

Mando intermedio: es aquella persona que tiene responsabilidades de gobierno sobre otras personas, que son sus subordinados, y a la vez cuenta con al menos un jefe. En sentido amplio puede definirse como aquella persona que en su trabajo debe obedecer y mandar a la vez (Epígrafe: 2.3.1.).

Medio ambiente, respeto: se trata de un bien humano, bien en sentido ético, algo que le permite a la persona ser lo que es y desarrollarse como tal, y de lo que puede dar respuesta con sus acciones (Epígrafe: 7.2.3.). Constituye un bien humano precisamente porque lo contrario supone algo inhumano, que repugna a la razón (Epígrafe: 4.1.2.).

Medios de acción directa para lograr la calidad ética organizacional: mecanismos diseñados con el propósito de influir directamente sobre la dimensión ética del comportamiento en la organización. Se trata por tanto de instrumentos planificados con el fin de lograr determinados comportamientos éticos (Epígrafe: 6.2.1.).

Medios de acción indirecta para lograr la calidad ética organizacional: mecanismos de decisión que incorporan aspectos éticos que no tienen por qué ser directamente buscados por quienes dirigen la organización, pero que terminan incidiendo en los comportamientos organizativos a través de su cultura y de la mayor o menor consistencia de estas decisiones organizacionales con la dimensión ética (Epígrafe: 6.2.1.).

Medios indirectos para la calidad ética en la organización: pueden sintetizarse en la necesaria *consistencia* de todas las políticas y prácticas de la organización con la cultura ética que se pretende alcanzar. Entre otros medios indirectos para lograr la calidad ética deberían considerarse: el modo de ejercer la dirección, el diseño de los sistemas técnicos, el diseño organizativo, la selección de personas, su motivación y su desarrollo. Los criterios éticos deberían estar presentes en todas estas funciones (Epígrafe: 6.2.3.).

Misión organizativa: el propósito de la organización, su objetivo más básico o razón de ser (Epígrafe: 6.1.1.).

Misión organizativa específica: es la razón de ser de la organización en sentido estricto, y permite identificar de qué tipo de organización se trata, distinguiéndola del resto (Epígrafe: 6.1.1.).

Misión organizativa externa: representa las necesidades reales que una organización busca satisfacer a través del producto o servicio que llamamos acción organizacional. En definitiva, la misión externa incluye la satisfacción de las necesidades de las personas que *desempeñan la función de consumidores*, en cuanto desempeñan dicha función (Epígrafe: 6.1.1.).

Misión organizativa genérica: es aquella finalidad que es común a toda organización por su propia naturaleza constitutiva, y que puede sintetizarse en la unidad de sus miembros, para que ésta pueda subsistir. Se desprende de la definición del concepto de organización humana (Epígrafe: 6.1.1.).

Misión organizativa interna: representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer en los partícipes de la organización en cuanto sus productores, es decir, en cuanto sus acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para el logro de los propósitos de la organización (Epígrafe: 6.1.1.).

Modelo de Excelencia Europeo (EFQM): puede ser considerado un instrumento de gestión para la actuación social ética, aunque, como su propio nombre indica, es más un modelo global de gestión que un sistema o una norma. No se centra exclusivamente en los procesos y sistemas, sino que establece toda una filosofía que implica a procesos, sistemas y personas, apoyándose en unos principios de excelencia, entre los que está la responsabilidad social. Estos principios deben lograrse mediante la auto-evaluación y el aprendizaje organizativo, y en muchos casos son reconocidos por la obtención de premios o la incorporación en determinados rankings (Epígrafe: 7.3.2.).

Motivación extrínseca: el tipo de fuerza, componente de la motivación humana, que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas (o castigos) unidos a la ejecución de la acción, en definitiva, a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior (Epígrafe: 5.1.2.).

Motivación humana para el servicio: es el tipo de fuerza, que puede ser espontánea o no, pero que supone siempre de un acto voluntario, y que lleva a ponerse en el lugar de aquellos para quienes se trabaja, aplicando la «regla de oro» ética, y buscando contribuir a su bien (Epígrafe: 5.1.3.).

Motivación humana, teorías de contenido: tienen por objeto explicar cuales son las necesidades humanas, los motivos, o el *qué* mueve a una persona a comportarse de un determinado modo (Epígrafe: 5.1.1.).

Motivación humana, teorías de proceso: cuyo objetivo es entender cuál es el proceso que sigue la persona para actuar de un determinado modo, *cómo* se produce el fenómeno de la motivación (Epígrafe: 5.1.1.).

Motivación intrínseca: el tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada –o una tarea concreta–, a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción (Epígrafe: 5.1.2.).

Motivación racional: constituye la tendencia voluntaria que ha sido decidida libre y racionalmente, y contando con los sentimientos (Epígrafe: 5.1.2.).

Motivación racional por motivos trascendentes: que supone la capacidad del ser humano de realizar acciones buscando el bien de los demás aunque no apetezca hacerlo, aunque ayudar, enseñar, cooperar o servir no reporte una satisfacción sensible (Epígrafe: 5.1.2.).

Motivación sensible: la tendencia, fuerza o tensión, que surge en el ámbito psico-afectivo, ante la necesidad insatisfecha propia o ajena, y que puede ser propiciada por los tres tipos de motivos (extrínsecos, intrínsecos o trascendentes) (Epígrafe: 5.1.2.).

Motivación trascendente: definida por Pérez-López como el tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad –a las consecuencias– de sus acciones para otra u otras personas (Epígrafe: 5.1.2.).

Motivación, en el comportamiento humano: puede ser definida como el proceso que lleva a la persona a comportarse de un modo u otro, a diferencia del concepto de motivo, que es la razón o la causa que activa el proceso (Epígrafe: 5.1.1.).

Motivo, en el comportamiento humano: es el objetivo que incita a actuar de un determinado modo, el propósito de la conducta (Epígrafe: 5.1.1.).

Norma AA 1000: es un estándar voluntario para la mejora de la responsabilidad y el desempeño de la organización mediante un proceso de elaboración de informes sociales y aprendizaje a través del diálogo comprometido con los grupos implicados (Epígrafe: 7.3.2.).

Norma de empresa SGE 21: es una certificación ética para organizaciones empresariales que se estructura en ocho áreas de gestión en función de los grupos implicados (stakeholders). El objetivo es la evaluación de comportamientos éticos de estos grupos (alta dirección, relaciones con clientes, relaciones con proveedores, relaciones con personal propio, con el entorno social, con el accionariado, con la competencia y con las administraciones competentes) (Epígrafe: 7.3.2.).

Norma ética acerca del bien, o primer principio ético: *que lleva al ser humano a buscar y hacer el bien (de la persona), y evitar el mal*. Se le denomina primer principio, por ser punto de partida universalmente observado pero indemostrable. Es un principio de actuación práctico, como la primera de las «instrucciones de uso» para que el ser humano pueda lograr su desarrollo en plenitud (Epígrafe: 3.2.3.).

Norma ética de la primacía del bien moral sobre el bien útil: afirma que no todo lo que se puede hacer (capacidad técnica), se debe hacer (obligación ética) (Epígrafe: 3.2.3.).

Norma ética del respeto a la dignidad humana: es un imperativo universal en la toma de decisiones, que no depende de aspectos temporales, culturales o convencionalismos sociales. Este principio lleva implícita la necesidad de la defensa de la igualdad fundamental de todas las personas (Epígrafe: 3.2.3.).

Norma ética del respeto a la libertad de las conciencias: obliga a todos a respetar el juicio práctico particular de la persona, pues a todo ser humano con uso de razón, se le supone capacidad para discernir entre el bien y el mal (Epígrafe: 3.2.3.).

Notas distintivas de la persona: características del ser humano que lo hacen singular, y distinto del resto de seres vivos. Entre las notas más sobresalientes están: la *racionalidad* y la *libertad* son notas exclusivas de la persona. La *sensibilidad*, unida a la capacidad sensorial de percibir, es sustancialmente distinta en el ser humano aunque común al resto de los animales. Y otras notas como: la *unidad*, la *singularidad*, la *tendencialidad*, la *perfectibilidad* y la *relacionalidad* (Epígrafe: 4.1.1.).

Objetividad: virtud que se pone en práctica cuando el análisis de la situación, el diagnóstico previo a tomar una decisión, no estará desvirtuado por la presencia desproporcionada de los sentimientos o deseos de quien decide (Epígrafe: 3.3.3.).

Organización humana: conjunto de personas, que se unen para conseguir unos objetivos comunes, mediante unos medios, tangibles o intangibles, de modo más o menos estable (Epígrafe: 3.1.).

Organización éticamente enferma: es la que contribuye, en mayor o menor medida, al empobrecimiento humano de sus miembros, de las personas implicadas en el logro de su misión, y de los afectados por su actividad (Epígrafe: 2.1.3.).

Organización éticamente excelente: como aquella que se esfuerza permanentemente en contribuir al *pleno* desarrollo humano de *todos* sus miembros, de *todas* las personas implicadas en el logro de su misión y de *todos* los afectados por su actividad (Epígrafe: 2.1.3.).

Organización éticamente sana: es aquella que contribuye, en mayor o menor mediada, al enriquecimiento humano de sus miembros, de las personas implicadas en el logro de su misión y de los afectados por su actividad (Epígrafe: 2.1.3.).

Organización informal, aspectos éticos: factores de carácter ético que no están planificados explícitamente por la dirección, y que por su naturaleza no deliberada, surgen espontáneamente en el ámbito de las relaciones humanas, y terminan formando parte de la cultura de cada organización, en su dimensión más profunda (Epígrafe: 6.2.2.).

Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact): se trata de una iniciativa de compromiso ético destinada a que las entidades de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez Principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción (Epígrafe: 7.2.3.).

Pasión: constituye una acepción del sentimiento que pone el énfasis en la intensidad de la vivencia afectiva, a la vez que en el hecho de que el sentimiento se padece, es decir, se presenta como apetecible o no apetecible, agradable o arduo (Epígrafe: 4.2.1.).

Perfectibilidad: de la persona y su acción constituye una de las notas distintivas de la persona, pues el ser humano es capaz de crecer no sólo en el plano corporal, sino en el de todas sus facultades: adquiriendo nuevos conocimientos, nuevos hábitos, nuevos sentimientos, etc. (Epígrafe: 4.1.1.).

Pirámide de motivaciones de Maslow ampliada: en la que además de los motivos de nivel superior propuestos en la pirámide de Maslow, como la *estima*, la *relación social* o la *autorrealización* que suponen apertura hacia los demás, pero entendidos como recepción, estarían coronados por la *auto-donación*, o capacidad de actuar por motivos trascendentes, donde la apertura del ser humano incorpora tanto la recepción como la donación (Epígrafe: 5.1.2.).

Pirámide o jerarquía de necesidades de Maslow: postula que en todo ser humano se dan unas necesidades, unos *motivos* o fines, que justifican su conducta. Estas necesidades se pueden representar en dos niveles dentro de una pirámide, las de orden inferior, que incluyen los motivos para actuar de orden *fisiológico* y de *seguridad*, y las necesidades de orden superior que incluyen motivos *sociales*, de *estima* y de *autorrealización* (Epígrafe: 5.1.1.).

Poder: capacidad de una persona para influir de la manera deseada en la conducta de otro u otros, o bien de resistir la influencia de terceros (Epígrafe: 2.2.1.).

Poder coercitivo: capacidad para influir en el comportamiento de terceros que se basa en la distribución de «castigos», tanto por las cuestiones negativas, como la ausencia de las positivas (Epígrafe: 2.2.1.).

Poder de recompensa: capacidad para influir en el comportamiento de terceros basada en la posibilidad de asignar incentivos, ya sea en la consecución de elementos positivos –recompensas–; como en la eliminación de los negativos (Epígrafe: 2.2.1.).

Poder de referencia o carismático: capacidad de influir en el comportamiento de terceros que se caracteriza por estar basado en la admiración (Epígrafe: 2.2.1.).

Poder experto: capacidad de influir en el comportamiento de terceros que se deriva de la posesión de experiencia, conocimiento y talento (Epígrafe: 2.2.1.).

Poder legítimo: capacidad de influir en el comportamiento de terceros que se basa fundamentalmente en la norma, pero también en valores y creencias que justifican que cierta persona tenga el derecho legítimo de gobernar o influir en otras (Epígrafe: 2.2.1.).

Políticas de ética con un enfoque basado en el cumplimiento: constituye una concepción de la ética orientada a evitar comportamientos que puedan perjudicar a la organización, ya sea por implicarla en procesos judiciales o perdiendo la buena reputación. Este enfoque responde pues a una «visión de deontología ética» (Epígrafe: 6.2.1.).

Políticas de ética con un enfoque basado en la excelencia: que centra su atención en la búsqueda de la mejora personal de los miembros de la organización como seres humanos, y en la contribución que éstos realizan al bien común mediante su tarea cotidiana. Tras este enfoque de políticas de ética se halla una «visión de excelencia ética». Las políticas formales tendrán como finalidad lograr el crecimiento en virtudes, en cualidades éticas (excelencia humana) de los miembros de la organización (Epígrafe: 6.2.1.).

Políticas de ética con un enfoque basado en la integridad: esta concepción de la ética se caracteriza por buscar el desarrollo del autogobierno de los integrantes de la organización de acuerdo con las normas que se han elegido, responde por tanto a la «visión de integridad ética» (Epígrafe: 6.2.1.).

Potestad: constituye la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras. Se basa únicamente en el puro hecho de percibir que una determinada persona (aquella que tiene la potestad) posee un cierto poder que puede ejercer para imponer coactivamente (sea premiando o castigando) sus mandatos. En este concepto clásico, se incorporan explícitamente el *poder de recompensa* y el *poder coercitivo*, además del *poder legítimo*, que es el que propiamente confiere la potestad (Epígrafe: 2.2.2.).

Precipitación: en la toma de decisiones: supone un defecto de la virtud de la prudencia en el *diagnóstico del presente* (inadvertencia, superficialidad e irreflexión) (Epígrafe: 3.3.2.).

Principio de excelencia: en la actuación personal responsable dentro de la organización implica actuar con actitud de superación, de servicio y de cooperación (Epígrafe: 7.1.3.).

Principio de integridad, en la valoración ética de una acción: según el cual para que una acción humana sea buena (éticamente correcta), hace falta que sean buenas tanto la intención como la acción exterior elegida (Epígrafe: 4.2.3.). O expresado con mayor precisión, como **consecuencia del «principio de integridad»** de la acción humana, por ser inseparables los medios y los fines en cada acción particular, un fin bueno no justifica unos medios éticamente malos.

Principio de justicia: en la actuación personal responsable dentro de la organización implica actuar conforme a la legalidad y la justicia, con objetividad y rigor (Epígrafe: 7.1.3.).

Principio de profesionalidad: en la actuación personal responsable dentro de la organización implica actuar con integridad, veracidad y prudencia o sabiduría práctica (Epígrafe: 7.1.3.).

Principios éticos básicos de responsabilidad social: normas que se desprenden directamente de la necesidad de cooperar al bien común de toda organización humana, y que son por tanto fundamentos de la legitimidad ética de las organizaciones. Pueden enumerarse tres principios básicos: de respeto a los derechos humanos, de solidaridad y de subsidiariedad (Epígrafe: 7.1.2.).

Principio de responsabilidad social de respeto a los derechos humanos: constituye un principio ético básico que puede enunciarse como el deber que tiene toda organización de respetar los derechos fundamentales de la persona, precisamente por el hecho de ser personas (Epígrafe: 7.1.2.).

Principio de responsabilidad social de solidaridad: constituye un principio ético que establece que los individuos y los grupos sociales han de contribuir al bien de la sociedad a la que pertenecen de acuerdo con su propia naturaleza y capacidades (Epígrafe: 7.1.2.).

Principio de responsabilidad social de subsidiariedad: constituye un principio ético que establece que las estructuras sociales de orden superior han de respetar y promover la iniciativa y la actividad de las organizaciones con miras al bien común, y éstas a su vez han de hacer lo mismo con las personas individuales (Epígrafe: 7.1.2.).

Principios éticos de actuación personal responsable: son criterios que ayudan a cada persona a comportarse libremente de modo responsable. La responsabilidad ética es siempre de quien actúa, de modo que también cuando representa a la organización, cada persona es éticamente responsable de sus actos libres, que además podrán incidir en la reputación de la organización a la que representen (Epígrafe: 7.1.3.).

Prudencia o «sabiduría práctica para acertar»: es la cualidad humana o hábito intelectual y ético, que facilita el juicio acerca de lo que es bueno hacer aquí y ahora. Como toda virtud ética, se adquiere con la práctica repetida de actos propios de la virtud, es decir, con el ejercicio, con la toma de decisiones. Se trata de la capacidad para «discernir y distinguir lo que es bueno o malo, para seguirlo o huir de ello» (Epígrafe: 3.3.2.). Supone «dar en el clavo» ante decisiones concretas, constituye un «saber actuar» que implica ser capaz de «diagnosticar el presente», siendo capaz para ello de «optimizar el pasado» y «prevenir el futuro» (Epígrafe: 3.3.2.). Se trata de la ponderación objetiva de los medios para alcanzar el fin (Epígrafe: 5.3.2.).

Racionalidad ética: juzga acerca de lo bueno y lo malo de la acción humana. Mira tanto a los resultados de la acción (consecuencias para el que decide y efecto en terceros), como a la propia persona (sujeto) y su acción (objeto) (Epígrafe: 3.1.2.).

Racionalidad ética, en el proceso de toma de decisiones: juicio en el que se considera si existe «intención» de hacer el *bien* con la acción que se va realizar, siguiendo para ello las *normas* éticas que se desprenden de un juicio racional sobre lo bueno y lo malo de la «decisión», y poniéndolas en práctica en el marco de unas «circunstancias» concretas, con la ayuda de las cualidades humanas necesarias o *virtudes* éticas (Epígrafe: 3.2.1.).

Racionalidad humana: modo de razonar propio del comportamiento humano, es siempre «racionalidad ética» o racionalidad de la acción, y en la medida en que produce resultados, incorpora también una «racionalidad técnica» (Epígrafe: 3.1.2.).

Racionalidad práctica: o uso del entendimiento para lograr una *actuación racional*. La racionalidad teórica o especulativa busca conocer la realidad con la mayor certeza posible,

mientras que la racionalidad práctica busca conocer cómo actuar en una determinada situación (Epígrafe: 3.1.3.).

Racionalidad técnica: o «racionalidad del hacer cosas, instrumental», es una lógica científico-técnica que mira exclusivamente a los resultados (outputs) de la acción, sin considerar a quién la realiza, y es por ello propia del ámbito de lo orgánico y lo mecánico (Epígrafe: 3.1.2.).

Racionalidad teórica: o uso del entendimiento para el *conocimiento racional* de la realidad (Epígrafe: 3.1.3.).

Racionalismo ético: que concedería a los sentimientos individuales un valor negativo, como si fuera algo propio de seres débiles, tomando decisiones sin considerar el papel de los sentimientos y su influencia en el acto de la voluntad libre (Epígrafe: 4.2.1.).

Rectitud de intención: supone que se busque actuar honradamente, o mejor aún, con la mayor calidad ética posible, en todas las fases del proceso de decisión (Epígrafe: 3.2.1.).

Regla de oro ética: tradicionalmente enunciada como «haz con los demás lo que quisieras que hagan contigo». Este principio ético básico también suele ser descrito en su forma contraria: «no hagas a otros lo que no te gustaría que hicieran contigo» (Epígrafe: 1.1.). Constituye una de las normas éticas más conocidas, y universalmente admitida, para juzgar acerca de lo bueno y lo malo en una acción particular: «no hagas a los demás lo que no quisieras que te hicieran a ti», formulada en su acepción negativa. En sentido positivo, el ponerse en el lugar de los demás se formula como: «haz con los demás como quisieras que hicieran contigo» (Epígrafes: 3.2.2. y 3.2.3.).

Relacionalidad: de la persona y su acción constituye una de las notas distintivas que caracterizan a la persona, y que se deriva de la condición del ser humano como *sistema abierto*, esto es, de la capacidad que posee la persona para estar en continua interrelación con su entorno de un modo peculiar, singular. La persona no sólo es *tendencial*, no sólo busca lograr cosas, sino que puede manifestarse con su acción, salir de sí misma y dar a conocer su intimidad, darse ella misma con su obrar (Epígrafe: 4.1.1.).

Relaciones humanas, y su calidad: las relaciones entre los miembros de la organización, y su calidad, vienen determinadas por el bien en sentido útil, agradable o ético que éstas generan a los agentes implicados (Epígrafe: 6.3.2.).

Relaciones humanas, y su estabilidad: la organización es tarea común de personas en permanente interrelación, el comportamiento humano de ambas partes implicadas en la relación refuerza o debilita la *confianza* y el *compromiso* mutuos (Epígrafe: 6.3.2.).

Religiosidad: supone una inclinación natural del ser humano y que la razón descubre como un bien exclusivo de éste. Sólo el ser humano, y ningún otro animal, es capaz de deducir que el orden y la complejidad de la naturaleza y de su propia constitución psicosomática le han sido dadas, y busca conocer al artífice y relacionarse con él (Epígrafe: 4.1.2.).

Reputación: reconocimiento a un comportamiento, bueno o malo, de una persona u organización, de ahí su carácter más estructural, objetivo y global, que el de la imagen personal o corporativa (Epígrafe: 7.3.3.).

Responsabilidad ética: se refiere a la capacidad del ser humano de responder a los actos que realiza y de las consecuencias de esos actos en su contenido ético (Epígrafe: 2.1.1.). Implica la capacidad del ser humano de responder de los actos que realiza y de las consecuencias de esos actos en su contenido ético (Epígrafe: 4.3.).

Responsabilidad ética directa de la decisión: el que decide está capacitado para asumir las consecuencias directas de su decisión, sobre él mismo y sobre los demás, bien por una acción o por omisión (Epígrafe: 4.3.2.).

Responsabilidad ética indirecta de la decisión: que hace referencia a las consecuencias o efectos de la propia decisión en las acciones de otros (Epígrafe: 4.3.2.).

Responsabilidad ética por comisión: corresponde a actos directamente voluntarios, realizados con intención de conseguir una meta u objetivo (Epígrafe: 4.3.2.).

Responsabilidad ética por cooperación a acciones ajenas: se da en aquellas acciones en que se colabora o se contribuye a la realización de las acciones de otros, siendo responsable en cierta medida de aquella acción que se apoya (Epígrafe: 4.3.2.).

Responsabilidad ética por inducción a acciones ajenas: se da en cualquier acción en que se incita a otra persona o personas a comportarse de determinado modo, siendo responsable en cierta medida de la causa que lleva a otros a obrar así (Epígrafe: 4.3.2.).

Responsabilidad ética por omisión: se produce cuando no se realizan actos que había obligación de hacer y realmente se podían hacer (Epígrafe: 4.3.2.).

Responsabilidad social ante el medio ambiente: implica que las personas y las organizaciones, por actuar de modo racional y libre, están en condiciones de valorar los efectos de sus acciones para con el medio ambiente, y por ser éste un bien común, presente y futuro, debe ser respetado (Epígrafe: 7.2.3.).

Responsabilidad social entendida como *actuación* social: es la perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad social de una organización debe estar integrada en todas sus acciones, y por tanto, debe contar con principios éticos de responsabilidad social, con procesos para su puesta en práctica y con instrumentos para la evaluación de estas actuaciones (Epígrafe: 7.1.1.).

Responsabilidad social entendida como *reacción* social: es aquella perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad de una organización es realizar su actividad sin limitarse exclusivamente a los límites legales o normativos vigentes, sino dando respuesta a los requerimientos o exigencias de los diversos grupos sociales (Epígrafe: 7.1.1.).

Responsabilidad social entendida como *sensibilidad* social: es la perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad social de una organización es realizar su actividad sin limitarse exclusivamente a cumplir las leyes y reglas del juego, sino anticipándose a las necesidades sociales, más allá de la obligación y de la reacción ante problemas particulares (Epígrafe: 7.1.1.).

Responsabilidad social, entendida como *obligación* social: es aquella perspectiva teórica que defiende que la única responsabilidad de una organización es realizar su actividad dentro de los límites legales y normativos que impone la sociedad (Epígrafe: 7.1.1.).

Responsabilidades sociales primarias de una organización: obligaciones que se tienen para con aquellas personas *directamente implicadas* en la existencia de la organización, en su finalidad última o misión específica. O lo que es lo mismo, las personas que son artífices directos de su misión específica (Epígrafe: 7.2.2.).

Responsabilidades sociales secundarias de una organización: obligaciones que se tienen para con aquellas personas *indirectamente implicadas* en la misión específica de la

organización, y estarían por detrás de las responsabilidades que se tienen para con aquellas personas que directamente la hacen posible (las primarias) (Epígrafe: 7.2.2.).

Responsabilidades sociales terciarias de una organización: serían las obligaciones que se tienen para con aquellas personas o agentes sociales *no implicadas* en la misión específica de la organización, pero que forman parte de la sociedad en su conjunto. Estas responsabilidades estarían por detrás de las responsabilidades primarias y secundarias (Epígrafe: 7.2.2.).

Revisión o control, como fase del proceso de toma de decisiones: evaluación de los resultados de la acción llevada a cabo (Epígrafe: 3.2.1.).

Saber diagnosticar el presente: es parte de la virtud de la prudencia y requiere saber *observar*, saber *entender* y saber *concluir* con la información que se posee para decidir (Epígrafe: 3.3.2.).

Saber optimizar el pasado: es parte de la virtud de la prudencia y supone la capacidad de quien toma decisiones para saber *consultar, escuchar* y *aceptar* la realidad de lo que ha descubierto (Epígrafe: 3.3.2.).

Saber prevenir el futuro: es parte de la virtud de la prudencia y supone quizá la faceta más difícil del hábito de la prudencia, por enfrentarse a lo desconocido. Consiste en ser capaz de *prever, innovar* y *arriesgar* (Epígrafe: 3.3.2.).

Sentimentalismo: característico de una toma de decisiones en la que se da primacía a las emociones sobre las razones (Epígrafe: 4.3.1.).

Sentimiento: estado afectivo del ánimo producido por causas que lo impresionan vivamente (Epígrafe: 4.2.1.).

Singularidad de la persona y su acción: es una de sus notas distintivas, consecuencia de la íntima unión de todas sus facultades, materiales e inmateriales, que la hacen capaz de modo único e irrepetible, de ser consciente de sí misma (entendimiento), dueña de sus actos (voluntad) y con una capacidad exclusiva de sentir la realidad (afectividad). (Epígrafe: 4.1.1.).

Sistemas para la excelencia en la actuación ética: concepto que integra a los enfoques de aseguramiento de la calidad ética en un esquema más amplio y global, donde prima la búsqueda de la mejora ética continua, para lo que se requiere un alto grado de implicación y compromiso con la calidad ética de todos los miembros de la organización, así como criterios de calidad ética claros, y elementos de auto-evaluación y diagnóstico periódicos (Epígrafe: 7.3.2.).

Sociabilidad: capacidad para relacionarse con los semejantes de modo respetuoso, constituye un bien humano en la medida en que se descubre y respeta la singularidad, unidad y por tanto, la dignidad del resto de seres humanos. (Epígrafe: 4.1.2.).

Templanza: virtud ética fundamental (cardinal) referida a la moderación del carácter, evita dejarse llevar exclusivamente por lo agradable. Se trata de la virtud ética que modera los *deseos* (Epígrafe: 5.3.2.).

Tendencialidad de la persona y su acción: es una de las notas distintivas de la persona. Hace referencia a que el comportamiento humano está orientado a uno o varios fines. Se trata de una de las características propias de todo sistema, la *finalidad*, de la que la persona participa como sistema orgánico, racional y libre (Epígrafe: 4.1.1.).

Tendencias racionales: propias de su naturaleza psico-volitiva, que le confieren una *libertad*

ética, que posee las características y las limitaciones que vienen explicadas por las *leyes de naturaleza ética* (Epígrafe: 4.1.3.).

Tendencias sensibles: propias de la facultad humana de naturaleza afectiva, que confieren a la persona una *libertad psico-afectiva*, y que posee las características y limitaciones explicadas por las *leyes de naturaleza psico-somática* (Epígrafe: 4.1.3.).

Tendencias sensibles o sentimientos: atracción, inclinación o repulsa hacia lo agradable o desagradable en el plano subjetivo, y que suelen generar una conducta (Epígrafe: 4.2.1.).

Tendencias sensoriales: inclinaciones humanas a captar y percibir lo que impresiona a los sentidos externos (sensaciones) e internos (percepciones) (Epígrafe: 4.1.1.). Propias de las facultades humanas de naturaleza corporal, y que le confieren una *libertad física*, que posee las características y limitaciones que vienen explicadas por las *leyes de naturaleza biológica* (Epígrafe: 4.1.3.).

Teoría ética estoica: enfoque teórico que busca neutralizar el sufrimiento humano, una ética del autodominio, que pretende hacer al ser humano capaz de resistir los influjos que le afectan desde fuera. La virtud estoica no mira a ejercer actos ulteriores, sino a la configuración de un refugio interior (Apéndice).

Teoría ética hedonista: término de origen griego *hedoné* (placer). Esta doctrina ética reduce la felicidad al placer orgánico y lo proclama como el fin del obrar humano, como el bien humano por antonomasia (Apéndice).

Teoría ética racionalista: pone especial hincapié en la norma, hasta el punto de reducir la valoración ética de la acción a su cumplimiento (Apéndice).

Teoría ética realista: modo clásico de concebir la ética, de origen aristotélico, considera que las tres dimensiones: bienes, normas y virtudes éticas, son importantes y necesarias. Esta concepción teórica se encuentra entre las más antiguas, y supone en realidad un enfoque sistemático, global e integrador del resto de elementos en que se centran las demás teorías (Apéndice).

Teoría ética relativista: perspectiva teórica que defiende que no hay nada de lo que se pueda decir que sea bueno o malo absolutamente (Apéndice).

Teoría ética utilitarista: aquella que defiende que la felicidad, el mayor bien para el hombre, se encuentra en el bienestar, entendido como diferencia entre placer y dolor (Apéndice).

Teorías éticas centradas en el bien: explicaciones acerca de la dimensión ética que ponen el énfasis de su reflexión en el estudio de qué es lo bueno para el ser humano, qué se entiende por bien. Dentro de este enfoque podrían integrarse las teorías éticas de carácter hedonista, las utilitaristas y buena parte de los enfoques relativistas, a medida que se cuestionan qué es el bien y no consideran las normas ni las virtudes (Apéndice).

Teorías éticas centradas en la norma: explicaciones acerca de la dimensión ética que ponen el énfasis de su reflexión en el estudio de los deberes y las obligaciones éticas, en definitiva, en las normas de conducta propias de un comportamiento ético. Dentro de este enfoque podrían integrarse un buen número de modernas teorías éticas racionalistas (Apéndice).

Teorías éticas centradas en la virtud: explicaciones acerca de la dimensión ética que ponen el énfasis de su reflexión en el estudio de las virtudes éticas, de los hábitos del comportamiento práctico equilibrados. En este enfoque teórico unilateral centrado en la virtud se encuentran las teorías éticas estoicas (Apéndice).

Teorías éticas centradas en los tres elementos (bienes, normas y virtudes): explicaciones acerca de la dimensión ética que ponen el énfasis de su reflexión en el estudio de la ética desde una perspectiva global, que integre la consideración de la acción humana en su conjunto (Apéndice).

Toma de decisiones, proceso de: el conjunto de pasos que permiten *diagnosticar* un problema o aspecto sobre el que hay que tomar una decisión, *diseñar* alternativas para su solución, *elegir* la mejor alternativa y asegurarse, o *controlar*, que la decisión tomada ha sido correcta (Epígrafe: 3.2.1.).

Trabajo éticamente bueno: aquel que permite el desarrollo humano en plenitud de quien lo realiza y de aquellos a quienes beneficia (Epígrafe: 2.1.).

Trabajo profesional: como aquella actividad de carácter más o menos público, que supone una aportación positiva a la sociedad, y que constituye de ordinario una fuente de ingresos para quien la practica (Epígrafe: 2.1.).

Unidad de la persona y su acción: es una nota distintiva del ser humano que se desprende de la inseparabilidad real entre los dinamismos corporales, afectivos, volitivos e intelectivos (Epígrafe: 4.1.1.).

Valores éticos: son aquellos aspectos del comportamiento y la realidad humana que son estimados en positivo por su contribución al bien de las personas en sentido ético, y no exclusivamente en sentido útil o agradable, y por su propia valía para el desarrollo de la persona, son valorados positivamente (Epígrafe: 6.1.2.).

Verdad: se presenta como el bien propio al que tiende el entendimiento humano (Epígrafe: 4.1.2.).

Vicio ético: se trata de un hábito estable y operativo del carácter de la persona que es malo desde la perspectiva ética, por obrar en contra de la perfección del que actúa (Epígrafe: 3.3.1.).

Vida humana: es percibida por la razón como el primero de los bienes de la persona, pues sin él no sería posible ningún otro (Epígrafe: 4.1.2.).

Virtud ética: es un hábito estable del carácter de la persona, adquirido o aprendido con la práctica, y que es bueno en sentido ético, pues contribuye a la perfección humana, al desarrollo de la persona como tal (Epígrafe: 3.3.1.).

Virtudes que adquieren mayor importancia en la fase de elección en la toma de decisiones son: la *fortaleza*, la *constancia* y la *confianza* (Epígrafe: 3.3.3.).

Virtudes que cooperan a realizar mejor la fase de «diseño» de alternativas en el proceso de decisión: la magnanimidad y la audacia (Epígrafe: 3.3.3.).

Virtudes requeridas en la fase de «diagnóstico» del problema durante el proceso de toma de decisiones: adquieren especial relevancia cuatro hábitos del carácter: la *objetividad*, la *prudencia*, la *fortaleza* y la *humildad*, que disponen al que decide para hacerlo mejor, en su sentido técnico y ético (Epígrafe: 3.3.3.).

Visión organizacional: es la forma de ver o anticipar el futuro de cada organización, o también la forma de proyectar la organización en dicho futuro y de definir una determinada filosofía de la organización (Epígrafe: 6.1.2.).

Visión de la ética organizacional: modo de ver o concebir qué es la ética en una organización, así como la percepción de la influencia que puede tener la dimensión ética en el futuro de la organización y por tanto su incidencia en la filosofía o el modo de trabajar en el día a día (Epígrafe: 6.1.2.).

Visión de la ética organizacional centrada en la deontología: acepta y secunda las normas legales vigentes por lo que tienen de justas y considera aquellas normas y prácticas éticas que han sido establecidas y generalmente aceptadas en el ámbito en el que la organización desarrolla su actividad. Este enfoque asegura que la organización se mueve dentro del marco de normas éticas comúnmente aceptadas en el ámbito de la actividad en que se desenvuelve (Epígrafe: 6.1.2.).

Visión de la ética organizacional centrada en la excelencia: constituye un paso más en la incorporación de la ética en los fines de la organización. Esta concepción considera a las anteriores (las leyes justas, las normas, principios y prácticas de la deontología profesional, así como los valores éticos), pero además concede a la dimensión ética un papel clave en la misión específica de la organización, pues entiende que como parte de la razón de ser de la organización se encuentra contribuir al bien común y al pleno desarrollo humano de sus miembros (Epígrafe: 6.1.2.).

Visión de la ética organizacional centrada en la integridad: añade al enfoque deontológico la consideración de valores éticos que llevan el esfuerzo personal por lograr, mediante el autogobierno, actuar correctamente, conforme a bienes éticos. En este caso la norma ética no se reduce a lo establecido por la ley o los códigos de conducta, sino que se deduce del juicio personal de la persona que actúa con integridad, conforme a una escala de valores éticos, que busca obrar rectamente (Epígrafe: 6.1.2.).

Voluntad: facultad exclusivamente humana que permite querer, y lo propio de ésta es la *libertad* (Epígrafe: 4.1.1.).

Voluntariedad: es condición de necesidad para que exista responsabilidad ética. Se requiere que haya *conocimiento* de la acción y de sus consecuencias previsibles, así como *consentimiento* en la decisión. Es necesario, para que haya responsabilidad, «saber» y «querer» actuar (Epígrafe: 4.3.1.).

Bibliografía*

1. Libros de ética general

Grisez, G. y Shaw. R. (2000): *Ser persona. Curso de ética*, Madrid, Rialp.

Llano, A. (2002): *La vida lograda*, Ariel.

MacIntyre, A. (1987): *Tras la virtud*, Barcelona, Crítica.

Marías, J. (1995): *La felicidad humana*, Madrid, Alianza.

Polo, L. (1997): *Ética. Hacia una visión moderna de los temas clásicos*, Madrid, Unión Editorial.

Rodriguez-Luño, A. (1991): *Ética general*, Pamplona, Eunsa.

2. Libros de ética empresarial y económica

Álvarez, D. y de la Torre, J. (2004): 100 *Preguntas básicas sobre ética de la empresa*, Madrid, Dykinson.

Argandoña, A. (1994): *La ética en la empresa*, Madrid, Instituto de Estudios Económicos.

Camacho, I., Fernández, J.L. y Miralles, J. (2002): Ética de la empresa, Bilbao, *Desclée De Brouwer*.

Camino, E. (2004): *Ética de la especulación financiera*, Madrid, Unión Editorial.

Carol, A. (1993): *Hombre, economía y ética*, Pamplona, Eunsa.

Casado, E. (1991): *La ética en la gestión empresarial*, Barcelona, Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

Cortina, A., Conill, J., Domingo, A. y García-Marzá, D. (1994): *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta.

* Se ha optado aquí por recoger un número reducido de referencias para la consulta. Esta bibliografía permitirá profundizar en los conceptos desarrollados en el libro. A estas obras se añaden las referencias citadas a pie de página a lo largo del texto y los trabajos recomendados al final de cada capítulo.

CHÁVARRA, E. (1991): *Filosofía y ética empresarial. Reflexiones de un directivo*, Madrid, Escuela Europea de Negocios.

FERNÁNDEZ, J. L. (1994): *Ética para empresarios y directivos*, 2.ª ed. 1996, Madrid, ESIC.

FONTRODONA, J., GUILLÉN, M. y RODRÍGUEZ, A. (1998): *La ética que necesita la empresa*, Madrid, Unión Editorial.

FRANCÉS, P. (2004): *Ética de los negocios. Innovación y responsabilidad*, Bilbao, Desclée De Brouwer.

GALLO, M. A. (1980): *Las responsabilidades sociales de la empresa*, Pamplona, Eunsa.

GALLO, M. A. y MELÉ, D. (1998): *Ética en la empresa familiar*, Barcelona, Praxis.

GARAY, J. de (1994): *El juego. Una ética para el mercado*, Madrid, Díaz de Santos.

GARCÍA-MARZÁ, D. (1997): *La ética como instrumento de la gestión empresarial*, Castelló, Universitat Jaume I.

GÓMEZ-PÉREZ, R. (1990): *Ética empresarial: Teoría y casos*, Madrid, Rialp.

GOROSQUIETA, J. (1996): *Ética de la empresa. Teoría y casos prácticos*, Bilbao, Ediciones Mensajero.

LOZANO, J. M. (1997): *Etica i empresa*, Barcelona, Proa.

LLANO, C. (1991): *El empresario ante la motivación y la responsabilidad*, México, McGraw-Hill.

MELÉ, D. (1997): *Ética en la dirección de empresas*, Barcelona, Folio.

MELÉ, D., (ed.) (1994-2000): Libros anuales que recogen los trabajos presentados en los *Coloquios de ética empresarial y económica* en Barcelona. Libros IESE. Pamplona, Eunsa.

MORALES, A. C. (1998): *Ética y negocios. Casos para el análisis ético*, Madrid, Algaida.

ORTIZ, J. M. (1995): *La hora de la ética empresarial*, Madrid, McGraw-Hill.

PASTOR, A., PÉREZ-LÓPEZ, J.A. y MELÉ, D. (1997): *La Aportación de la Empresa a la Sociedad*, Barcelona, Folio.

PERDIGUERO, T. G. y GARCÍA-RECHE, A. (eds.) (2005): *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial*, Valencia, PUV.

PÉREZ-LÓPEZ, J. A. (1998): *Ética, eficacia y competencia directiva. El liderazgo en el siglo XXI*, Bilbao, Deusto.

RECIO, E. M., y LOZANO, J. M. (eds.) (1994): *Persona y empresa. Libertad responsable o sujeción a normas*, Barcelona, Hispano Europea.

SASIA, P. (2004): *La empresa a contracorriente. Cuestiones de ética empresarial*, Bilbao, Mensajero.

SERRANO, J. (1996): *¿Ética en los negocios?*, Bilbao, Universidad de Deusto.

SISON, A. (2004): *Liderazgo y capital moral*, Madrid, McGraw-Hill.

TERMES, R. (1992): *Antropología del capitalismo*, Madrid, Real Academia de Ciencias Morales y Políticas.

3. Libros de ética aplicada, ética profesional y deontología

CHALMETA, E. (2003): *Ética Social. Familia, profesión y ciudadanía*, Pamplona. Eunsa.

BERMEJO, E. (1996), *Ética y trabajo social*, Madrid, Universidad Pontificia Comillas.

FERNÁNDEZ, J. L. y HORTAL, A. (eds.) (1994): Ética de las profesiones, Madrid, Universidad Pontificia Comillas.

HORTAL, A. (2002): *Ética general de las profesiones*, Bilbao, Desclée De Brouwer.

NÚÑEZ-LADEVEZE, L. (ed.) (1996): *Ética pública y moral social*, Noesis, Madrid.

RODRÍGUEZ-ARANA, J. (1996): *Ética institucional: Mercado vs. Función Pública*, Madrid, Dykinson.

SERVERA, J.L. (1999): *Ética política*, Ed. Tirant lo Blanch, Valencia.

4. Artículos

ANDREWS, K. R. (1989): «Ethics in Practice». En *Harvard Business Review*. Vol. 67, n.º 5, págs. 99-104.

BARNEY, J. B. y HANSEN, M. H. (1994): «Trusworthiness as a source of competitive advantage». En *Strategic Management Journal*. Vol. 15, (Spec Issue) Verano, págs. 175-190.

BOATRIGHT, J. R. (1995): «Aristotle Meets Wall Street: The Case for Virtue Ethics in Business». En *Business Ethics Quarterly*. Vol. 5, n.º 2, págs. 354-359.

CARROLL, A. B. (1987): «In Search of the Moral Manager». En *Business Horizons*. Vol. 30, n.º 2 marzo/abril; págs. 7-15.

CIULLA, J.B. (1991): «Why is Business Talking About Ethics?». En *California Management Review*. Vol. 34; n.º 1, otoño; págs. 67-86.

CLARKSON, M. B. (1995): «A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance». En *Academy of Management Review*. Vol. 20, n.º 1, págs. 92-117.

DONALDSON, T. y PRESTON, L. E. (1995): «The Stakeholder Theory of the Corpo-ration: Concepts, Evidence, and Implications». En *Academy of Management Review*. Vol. 20, n.º 1, págs. 65-91.

EWIN, R. E. (1995): «The Virtues Appropriate to Business». En *Business Ethics Quarterly*. Vol. 5; n.º 4, págs. 833-842.

FREEMAN, R. E., GILBERT, D. R. y HARTMAN, E. (1988): «Values and the Foundations of Strategic Management». En *Journal of Business Ethics*. Vol. 7, n.º11, págs. 821-834.

HOSMER, L. T. (1994): «Strategic Plannign as if Ethics Mattered». En *Strategic Management Journal*. Vol. 15, (Spec Issue) verano, págs. 17-34.

HOSMER, L. T. (1995): «Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics». En *Academy of Management Review*. Vol. 20, n.º 2, págs. 379-403.

HOSMER, L. T. (1994): «Strategic planning as if ethics mattered». En *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pág. 20.

KOEHN, D. (1995): «A Role of Virtue Ethics in The Analysis of Business Practice». En *Business Ethics Quarterly*. Vol. 5, n.º 3, págs. 533-539.

MAHONEY, J. (1994): «What Makes a Business Company Ethical?». En *Business Strategy Review*. Vol. 5, n.º 4, págs. 1-15.

MCADAMS, T. y KOPPENSTINER, R. (1992): «The Manager Seeking Virtue: Lessons from Literature». En *Journal of Business Ethics*. Vol. 11, n.º 8, págs. 627-634.

MILES, G. (1993): «In Search of Ethical Profits: Insights From Strategic Management». En *Journal of Business Ethics*. Vol. 12, n.º 3, págs. 219-225.

MILTON-SMITH, J. (1995): «Ethics as Excellence: A Strategic Management Perspec-tive». En *Journal of Business Ethics*. Vol. 14, n.º 8, págs. 683-693.

MINTZBERG, H. (1982): «A Note on That Dirty Word Efficiency». En *Interfaces*. Vol.12, n.º 5, págs. 101-105.

MINTZBERG, H. (1983): «The Case for Corporate Social Responsibility». En *Journal of Business Strategy*. Vol. 4, n.º 2, págs. 3-15.

MOORE, G. (1993): «The Demise of Ethical Schizophrenia». En *Business Strategy Review*. Vol. 4, n.º 1, págs. 53-66.

MURPHY, P. E. (1989): «Creating Ethical Corporate Structures». En *Sloan Management Review*. Vol. 30, n.º 2, págs. 81-87.

MURPHY, P. E. (1988): «Implementing Business Ethics». En *Journal of Business Ethics*, 7, págs. 907-915.

MURPHY, P. E. (1989): «Creating Ethical Corporate Structures». En *Sloan Management Review*, invierno, págs. 81-87.

O'TOOLE, J. (1991): «Doing Good by Doing Well: The Business Enterprise Trust Awards». En *California Management Review*. Vol. 33, n.º 3, primavera.

PAINE, L. S. (1994): «Managing for Organizational Integrity». En *Harvard Business Review*. Vol. March-April; págs. 107-117.

PAINE, L. S. (1996): «Moral Thinking in Management: An Essential Capability». En *Business Ethics Quarterly*. Vol. 6, n.º 4, págs. 477-492.

RAIBORN, C. A. y PAYNE, D. (1990): «Corporate Codes of Conduct: A Collective Conscience and Continuum». En *Journal of Business Ethics*. Vol. 9, n.º 11, págs. 879-889.

SETHI, S. P. (1979): «A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns». En *Academy of Management Review*. Vol. 4, n.º 1, págs. 63-74.

SHAW, B. y CORVINO, J. (1996): «Hosmer and The "Why Be Moral?" Question». En *Business Ethics Quarterly*. Vol. 6, n.º 3, págs. 373-383.

SINGER, A. E. (1994): «Strategy as Moral Philosophy». En *Strategic Management Journal*. Vol. 15, n.º 3, págs. 191-213.

SOLOMON, R. C. (1992): «Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelian Approach to Business Ethics». En *Business Ethics Quarterly*. Vol. 2, n.º 3, págs. 317-339.

SONNENBERG, F. K. (1994): «Trust me ... Trust me not». En *Journal of Business Strategy*. Vol. 15, n.º 1, págs. 14-16.

STARK, A. (1993): «What's the Matter with Business Ethics?». En *Harvard Business Review*. Vol. 71, n.º 3, págs. 38-48.

STRAND, R. (1983): «A system paradigm of organizational adaptations to the social environment». En *Academy of management Review*, 1983, 8, págs. 90-96.

VALLANCE, E. (1993): «What is Business For? Ethics and the Aim of Business». En *Business Strategy Review*. Vol. 4, n.º 1, págs. 45-52.

WALLACE, D. y WHITE, J. B. (1988): «Building Integrity in Organizations». En *New Management*. Vol. 6, n.º 1, págs. 30-35.

WATERS, J. A.; BIRD, F. y CHANT, P. D. (1986): «Everyday Moral Issues Experienced by Managers». En *Journal of Business Ethics*. Vol. 5, n.º 5, págs. 373-384.

WERNER, S. B. (1992): «The Movement for Reforming American Business Ethics: A Twenty-Year Perspective». En *Journal of Business Ethics*. Vol. 11, n.º 1, págs. 61-70.

WHESTSTONE, J. T. (2001): «How Virtue Fits Within Business Ethics». En *Journal of Business Ethics*. Vol. 33, págs. 101-114.

WOOD, D. J. (1991): «Corporate social performance revisited». En *Academy of Management Review*. Vol. 16, n.º 4, págs. 691-718.



Este manual va dirigido a estudiantes universitarios que cursan asignaturas de ética aplicada, y a profesionales del mundo de las organizaciones interesados en profundizar en el estudio de la dimensión ética del comportamiento humano. Cada capítulo contiene abundantes esquemas, cuadros y figuras que facilitan visualmente el estudio. Los contenidos se completan además con "casos reales llevados al cine", ejercicios para trabajar en equipo, textos clásicos de ética y lecturas comentadas.

El libro, **Ética en las organizaciones. Construyendo confianza**, desarrolla y actualiza los contenidos clásicos de la *ética realista* aplicada al ámbito de las empresas y las modernas organizaciones. Su enfoque es eminentemente práctico, sin que por ello renuncie a unos sólidos fundamentos teóricos, basados en una concepción ética orientada a la excelencia humana.

La estructura del texto es sencilla, pues presenta la ética en tres niveles: el de la *persona*, el de la *organización* y el del *entorno social* en el que se desenvuelven. Un comportamiento de calidad ética en el nivel personal tendrá repercusiones positivas en el nivel organizativo, lo que redundará en una mayor calidad del servicio que se ofrece al entorno. En cambio, los comportamientos personales éticamente reprobables producirán un deterioro de la confianza en las relaciones humanas, tanto de dentro como de fuera de la organización.

El autor del libro, el **Dr. Manuel Guillén Parra**, es profesor titular de Organización de Empresas en la Universidad de Valencia.

Incluye:

www.librosite.net/guillen

LibroSite es una página web asociada al libro, con una gran variedad de recursos y material adicional tanto para los profesores como para estudiantes. Apoyos a la docencia, ejercicios de autocontrol, enlaces relacionados, material de investigación, etc., hacen de LibroSite el complemento académico perfecto para este libro.

PEARSON Educación

ISBN 978-84-205-4622-3